《哈佛商业评论》精粹译丛



企业成长战略

小乔治·斯托尔克 等著
赵锡军 等译

中国人民大学出版社　哈佛商学院出版社

图书在版编目（CIP）数据

企业成长战略/斯托尔克（Stalk，G.）等著；赵锡军等译．
北京：中国人民大学出版社，1999．11
（《哈佛商业评论》精粹译丛）
书名原文：Harvard Business Review on Strategies for Growth

ISBN 7-300-03318-0/F·986
Ⅰ．企…
Ⅱ．①斯…②赵…
Ⅲ．企业管理-文集
Ⅳ．F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字（1999）第 67461 号

《哈佛商业评论》精粹译丛
企业成长战略
小乔治·斯托尔克　等著
赵锡军　等译

出版发行：中国人民大学出版社
（北京海淀路 157 号　邮编 100080）
发行部：62514146　门市部：62511369
总编室：62511242　出版部：62511239
E-mail：rendafx@public3.bta.net.cn
经　　销：新华书店
印　　刷：北京丰台丰华印刷厂

开本：850×1168 毫米 1/32　印张：6.5 插页 3
1999 年 12 月第 1 版　1999 年 12 月第 1 次印刷
字数：132 000　印数：1—10 000

定价：18.00 元
（图书出现印装问题，本社负责调换）

目录

1. 打破惯例：寻求增长契机[1]

小乔治·斯托尔克　大卫·K·毕高特　本杰明·伯内特

作者简介

小乔治·斯托尔克（George Stalk, Jr.），波士顿顾问团的资深副董事长，擅长于国际竞争和时间竞争问题。他经常给企业和行业协会讲授时间竞争方面的专题。以加拿大多伦多为基地，他曾经为多家著名的制造商、零售商以及科技公司和消费品公司进行过咨询。斯托尔克先生曾与人合著有《跨越时间和空间的竞争：日本的企业》一书，曾在多家商业杂志上发表过论文。

大卫·K·毕高特（David K.Pecaut），负责管理波士顿顾问团在加拿大的业务，该集团在1993年曾把加拿大顾问团纳入麾下。他所从事的业务范围非常广，但主要集中在全球化、商标建设、定价，以及竞争战略等课题上。毕

---

① 原文发表于《哈佛商业评论》1996年9/10月号。重印号96507。

高特先生的客户包括全球各大跨国公司，涉及诸如家用电器、消费者商品与零售、包装及金融服务等广泛的领域。曾经担任过美洲、亚洲和欧洲一些国家政府的经济和工业顾问，具有良好的国际声誉。在进入咨询业之前，毕高特先生曾是一家大化工企业的战略问题顾问。

本杰明·伯内特（Benjamin Burnett），芝加哥波士顿顾问团副主席，是波士顿顾问团消费者商品、零售与金融服务业务部成员。伯内特先生曾经为许多包装商品和零售业的客户设计开发企业战略、创建品牌、推动交易实施、进行竞争分析，以及推动创新与成长。尤其擅长帮助企业通过深刻了解消费者而寻求成长所需的资源。

内容提要

今天，许多公司都在寻求增长。但是它们应从何处着手并如何做呢？打破惯例应是一项有效的组织原则。甚至在最成熟的行业中，也出现了挣脱束缚、实现超常增长的打破惯例者。例如克莱斯勒公司（Chrysler Corporation）、康塔迪纳公司（Contadina）、卡马克斯公司（Car Max）和查尔斯·施瓦布公司（Charles Schwab）。

惯例是指顾客经常面对而又不得不与之达成的妥协。与抉择不同，它是顾客在所提供的不同产品和服务间进行的合法选择，而惯例则是强加的。例如，在选择一家饭店时，一名顾客可以在经济型饭

店和豪华型饭店之间进行抉择，但是整个饭店业的行规却不允许顾客提前入住。抉择是显而易见的，而绝大多数惯例则是无形的。

惯例意味着要么按照行业的行规办事，要么就放弃。通常，顾客一般都假定行业是正确的，他们将惯例看成行业的运作方式予以接受。这就是为什么传统的市场研究极少揭示存在打破惯例的机会的原因。

本文作者提出了各种用于发现隐藏在各行各业中的惯例的理论。一种理论是寻找顾客因使用有关产品或服务不能完全满足其需要而被迫采取的补偿性行为。其他的理论包括关注反常的经营业绩，以及在行业价值链中寻找非规模经济。作者断言，如果管理者想顾客所想，那么，他们就能找到这种惯例并通过经营使公司获得更快的增长，同时提高公司利润。

什么时候一家低速增长、看似成熟的企业实际上又不是一家真正成熟的企业呢？快速增长的公司如何在步履蹒跚、“死水一潭”的行业中脱颖而出呢？正当1984年北美汽车市场中的客货两用车市场处于急剧萎缩时，克莱斯勒公司推出了其新设计的小型客货车。在随后的10年里，这种小型客货车的销售增长比整个行业平均快8倍。在过去的15年中，自己动手的家庭装修行业作为一个整体，其年增长率仅有5%，而家居公司（Home Depot）的增长率高达20%。运输能力过剩和机构臃肿使得整个航空业陷入困境，但这却并未妨碍西南航空公司在过去的10年中以高于全行业7倍的速度增长。

克莱斯勒公司、家居公司与西南航空公司的高级经理的共同之处是智慧、敏锐，以及坚决废除其所在行业强迫顾客忍受的惯例。而每一次打破惯例的行动，都将释放出极大的诱导价值——它足以刺激销售和利润增长。事实上，打破惯例这一观点是我们所见到的那些希望实现超常增长的公司所具有的最强有力的组织原则（见图1—1)。

惯例不是抉择。抉择是指顾客在所提供的不同产品和服务之间所做的合法选择。抉择通常来自于由价格所反映的成本结构的基础性差别。对产品而言，抉择一般是由于设计或材料成本的不同而产生的。例如就纺织品而言，在价格与品质间存在着抉择，因为更好的

行业惯例通常发生在当行业将操作规范或约束条件强加在顾客身上时

面料通常意味着更高的支数。对于服务而言，抉择也是十分普遍的。因为提供更多的方便或满足，会导致较高的成本。于是，出租车的成本要高于公共汽车的成本，而上门送餐服务将比在饭店餐厅点菜要贵。

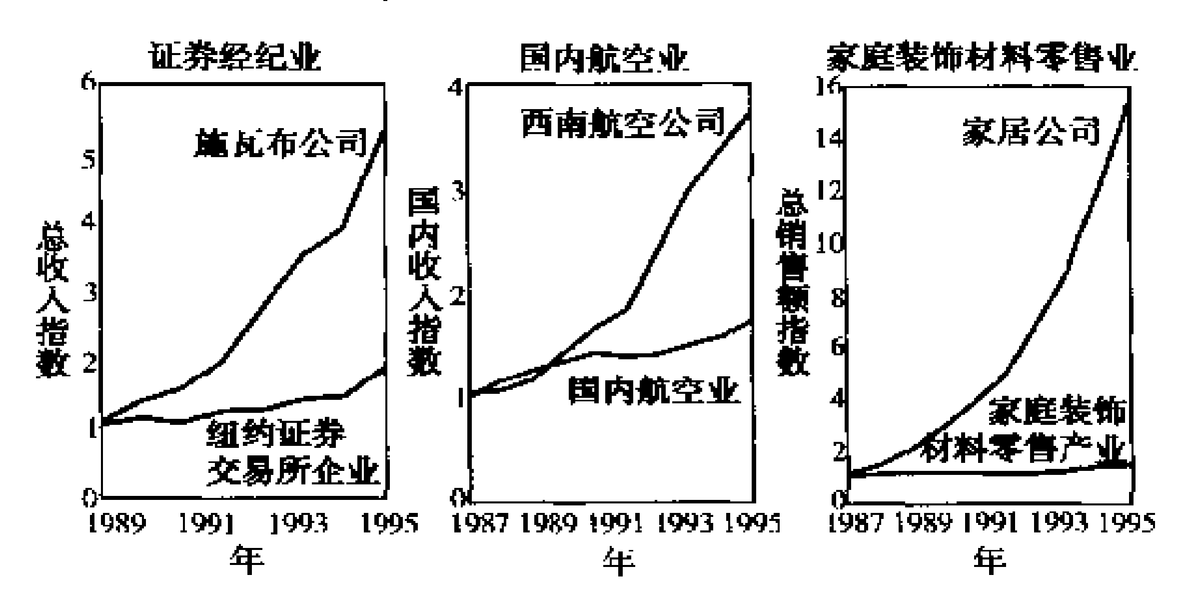


图1—1　超常规增长：打破惯例者取得了优于其行业平均水平的业绩

资料来源：波士顿咨询集团。

与此相反，惯例是几乎所有或绝大部分服务或产品的提供者要求顾客作出的让步。抉择让顾客在不同的产品或服务中选择他们所偏好的产品或者服务，而惯例则不提供选择权。抉择提供不同的产品是为了吸引不同的顾客群，而惯例并不为任何一个特殊的顾客群带来利益。抉择显而易见，绝大多数惯例则是无形的。

例如，在预定饭店房间时，顾客可以通过在 Ritz-Calton 饭店和 Best Western 饭店之间的选择，在豪华型房间和经济型房间之间进行抉择。然而，就整个饭店业来说，却有迫使顾客接受在下午 4 点前不能登记入住的惯例。同样，直到最近为止，绝大多数的汽车交易商有迫使顾客接受在周末不进行汽车维修服务的惯例。但没

有任何成文的法律规定不能在周末维修汽车或饭店的房间不能在下午 4 点以前准备好。当某一行业将自己的操作规程或限制强加于顾客，并且不给顾客提供任何选择权时，就会出现惯例。结果要么就按照行业的惯例办事，要么就放弃该行业的产品或服务，而通常顾客们都是照例接受行业的做法。

亨利·福特（Henry Ford）的任何颜色的汽车（只要汽车的颜色保持黑色）就是一种惯例。这种惯例拒绝给予顾客想要其他颜色的选择。否则，顾客就不得不等待。现在的汽车购买者如果认为汽车销售商现有的货色不够齐全，他就可以直接定购任何品种的汽车，但生产企业将会令顾客等 6 个月～8 个月才能交货。有时，顾客可能被迫使用高成本的服务或者为了得到他们想要的品质而支付额外的钱。由于家用洗衣机不能安全地处理所有面料，顾客被迫花费额外的时间和金钱用于干洗。通常，当顾客只有改变自身行为才能使用某家公司的产品和服务时，惯例就由暗变明了。直到最近，洗碗机在洗碗方面做得一直令人满意，但是说句夸张的话，它们的噪音足以吵醒死者。洗碗机拥有者不得不安排好时间，在他们听不到其噪音时使用洗碗机。

惯例是通过不同途径进入商业领域的。有些惯例，如饭店的登记入住时间，是通过无人过问的行业标准操作规程强加给顾客的。其他的一些惯例则是出于边际经济效率的考虑而有意识地作出的决定——只要顾客调整其行为。例如，对于供货商来说，每周只送一次货是有好处的，但这样做无疑迫使顾客在两次送货期间保留一定的存货。但是，许多最重要的惯例却是单方面强加给

顾客的，只是因为公司无法接触到顾客的真实需要。找到并打破这些惯例可以产生新的需求并创造出突破性的增长。

意大利面食生产商的惯例

作为雀巢公司（Nestle）下属的一个部门，意大利面食生产商康塔迪纳公司（Contadina），通过打破强加给面食顾客的惯例面取得了高速增长的业绩。康塔迪纳的新鲜面食产品在各大超级市场销售，其产品几分钟之内就能在沸水中煮好，而且产品品种丰富，包括饺子和面条。

在康塔迪纳进行创新之前，有食用面食需求的顾客面对着一项抉择和各种惯例。抉择是在家里食用意大利面食还是在餐馆里食用意大利面食。在家里食用会便宜一些，但需要有人将面食煮熟；在餐馆食用花样会更多，当然也更省事，但是贵多了。

意大利面食的惯例始于作出呆在家自己动手的决定之后。自制的意大利面食不贵而且新鲜，但是从头开始制作意大利面食既费时间也很麻烦。尝试打破这一惯例的第一个产品是脱水的意大利面食，脱水的意大利面食比自制的意大利面食要贵而且也不如后者新鲜，但是它做起来更容易，也更快。

意大利面食惯例的下一步是出现了冷冻的意大利面食。冷冻的意大利面食常常放在可用微波炉加热的容器中，比脱水的意大利面食更易于加工，而且几乎不需要

清洁。但是冷冻的意大利面食比自制的或脱水的意大利面食更贵，而且味道通常更差。

20 世纪 80 年代中期，康塔迪纳通过引入新鲜的意大利面食产品，从而在意大利面食的惯例中创出了自己的特色。康塔迪纳的新鲜意大利面食比脱水意大利面食价格贵一倍，而且包装较小，不能同时供多人食用。因此对于每人每餐来说，它要比脱水的意大利面食贵 5 倍。那么为什么人们要买康塔迪纳的面食呢？对消费者的调查为我们提供了一些有趣的见解。很自然，消费者喜欢它新鲜且易于加工。更令人惊奇的是，消费者宁愿选择康塔迪纳的产品而不是餐馆里的。在康塔迪纳的新鲜意大利面食问世以前，许多消费者表示他们将永远不会在家里吃面条或饺子，因为这些食物的制作实在太麻烦。

打破意大利面食的惯例，不仅使人们在家准备可口的面食变得十分轻松，同时也解决了在家里吃饭还是到饭馆吃饭的老问题。从这一意义上说，康塔迪纳做得很好，消费者既得到了餐馆才有的好口味、多品种和新鲜的面食，又可节省不少钱。

通常，当某一强加于消费者群体的惯例被打破时，传统的抉择将会消失，随之业务本身也发生根本性的变化。这通常意味着从竞争者中脱颖而出。由于打破惯例者通常与高成本高定价的公司进行竞争，所以它们往往能很快发展并在新的竞争中占有很大的市场份额。以康塔迪纳为例，到 90 年代时，它已经以两位数的高增长率成为新鲜意大利面食与调味品行业的领袖了，其销售额也达到了数亿美元。

旧车购买者的惯例

打破整个行业与其顾客之间的惯例可产生巨大的价值。电器城（Circuit City）在美国以大宗消费者电器产品的零售商而闻名。它十分成功，销售额年增长率达到26%，而利润增长率达30%。它所面临的一个重要问题是，它快没有发展空间了。因此，在美国几乎所有的主要城市都开设商店后，它需要寻找其他快速发展的机会。

这家零售公司找到了看来令人难以置信的市场——旧车交易市场，但它坚信这是一个很有前途的市场。1993年10月，电器城开设了它的卡马克斯公司（Car Max），该公司的销售策略是，彻底改变美国二手车的销售方式。

旧车销售是个有点尴尬的行业，在过去，只有买不起新车的人才买旧车。而汽车生产商更愿意销售新车，他们的做法进一步加剧了旧车销售的尴尬处境。当克莱斯勒公司在80年代初推出大受欢迎的K系列轿车时，通用汽车公司董事局主席罗杰·史密斯（Roger Smith）被问到如何面对这个挑战，他贬低K系列轿车时只说了一句话："通用的回答是，一辆用了两年的旧车"。

这种对旧车的态度并未有太大改变。在1995年夏季，《新闻周刊》的一位记者就福特的新型Taurus牌轿车的价格问题向福特公司的项目主管提问时，被提问的项目主管回答说，1996年的Taurus是将价位定在年销售400 000辆的水平上。"如果乔·布洛（Joe Blow）买不

起一辆新车的活，就让他买旧车吧”（Business Week, July 24, 1995.）。

旧车行业可能不受尊敬，但它应该受到尊敬。北美的旧车年销售额超过2 000亿美元，使旧车成为继食品和服装之后的第三大消费领域。事实上，小汽车和小型运货卡车的旧车销售量都高于新车，并且对旧车的需求量增长更快。此外，旧车的质量还随新车质量的提高而提高。

除了产品质量的提高外，旧车销售行业几乎没有什么变化。挑选一辆旧车的消费者要面对多种惯例。首先，购车者要选定一辆车，通常是用浏览当地报纸的分类广告的方式。产品种类是有限的。比如，在多伦多，任一时期内在报上刊登出售广告的二手 Taurus 大概有20 辆～30 辆，这些旧车来自个人、专营旧车的汽车销售商以及兼售旧车的新车销售商。在私人售车的情况下，购车者必须打电话预约，并且希望在约定时间卖车人会出现。购车者必须驱车前去看车，但这辆车却几乎不可能正好是买方想要的那种，要么车的状况有问题，要么价格不合适，甚至车是否仍在那儿都可能有问题——因为它可能已被售出了。

当购车人找到一辆诱人的车时，他别想看到什么维修记录，有一些汽车销售商给他们的车开出证明。但这些证明，比如在 Ontario，仅仅意味着车窗没有被打碎，车灯和刹车还能使，排气口不漏气、轮胎还够结实，换句话说，证明书担保的不过是该车能够行路的最基本要求。

因此，旧车的购买者可能承担的风险是，最终买到

的是一辆有机械问题的汽车。此外，他们还必须忍受耗时的、确实令人感到害怕的购车程序 。更确切地说，是四道程序：找到并购买一辆车，为它融资、投保、售出旧车。购车者由于信息的不对称性而处于一个不利的地位：售车人比买车人知道的要多。通常，买车人要面对的是高压性的销售手段，并且被迫与他怀疑是不诚实的销售商讨价还价，而一旦出现问题，购车者也得不到明确的帮助。

电器城在一个几乎不可能的场所找到了充满前景的机会：旧车交易业务

电器城的主管们注意到了旧车销售的规模和增长，并且看到了他们自己的消费者电器产品行业的潜力，这些能力有可能打破加于旧车购买者之上的惯例。

电器城以货品的高度多样化而著称。卡马克斯也采用了同样的方式。一个典型的大型旧车销售商只能拥有30辆车的库存，而一个大型的兼售旧车的新车销售商能够有130辆车的库存。在里士满（Richmond）的维吉利亚开张的第一家卡马克斯商店就有500辆车。1995年8月在亚特兰大开张的另外两家销售商店，每家都有1 500辆车的库存。

在卡马克斯，通过采用电器城惊人的系统能力，消费者在计算机终端就能得到计算机化了的信息。他们不仅可以查询所在商店提供的汽车现货，也可以查询该地区内所有商店的情况。当卡马克斯在里士满或亚特兰大的任一家报纸上刊登广告时，它同时登出两个地方的存货状况。

与电器城不同的是，卡马克斯并不把它的存货放置室内。在陈列室中只有一辆汽车展出，它配有明显的方向箭头指向110处进行过性能和安全检查的地方。陈列室中计算机的终端提供库存汽车的资料，包括它们在车场的位置。如果顾客是与家人一起购物，并且想要看一看、开一开某辆车的话，卡马克斯为孩子们提供了一个日托中心。

卡马克斯雇用穿制服的职业销售代表，他们的首要工作就是向顾客解释如何使用这些计算机终端，然后帮助他们找到想要的车。卡马克斯并不倾向于雇用具有销售新车或旧车经验的人；相反，它要雇用的是适于在公开场合露面的人。它对这些人进行为期两周的培训（将此和那些新车或二手车销售雇员的最低受训期抑或根本就不存在的培训期比较一下），并且就他们售出的每辆车支付固定酬劳，不管这辆车卖了多少钱。较之电器城采用的按销售额提成，即鼓励进攻型的“高价售出”的方式，这是一个很有趣的背离。卡马克斯不想使它的顾客受到这种压力，所以它设计了一种旨在消除其销售代理所承受压力的激励机制。

卡马克斯将价位定在蓝皮书（Blue Book）规定的平均价位之下，并采用不讨价还价、不强买强卖的方法，每一辆卡马克斯的车都提供110点的安全检查和30天的保修期。对有些车，保修期可达4年。此外，卡马克斯的顾客们得到5天内退货的承诺：只要该车行驶不超过250英里，卡马克斯就会不问任何问题地将它购回。

消费者可以从国民银行和电器城的财务公司处获得

融资。但电器城的融资期限更长，并且通常对存款额要求更低。前进保险公司将即时对车和车主保险。从卡马克斯购车的人同时也能售出他们的旧车，出售旧车和购买另一辆车是独立的交易。卡马克斯会买进任何一辆——尽管它开出的价钱不是每个人都会接受。

虽然舆论对卡马克斯的成功保持沉默，但一批模仿者出现了。电器城并没有透露卡马克斯的业绩，不过在1995年有4家车行开张，并计划在2000年再开90家。竞赛开始了。不管是旧车销售商还是新车销售商都有可能受到重创。历史上，新车销售商售出了使用期在4年以下的旧车中的80%——这些车也正是卡马克斯的主要货品，而这些销售在任何一个地方都占到销售商利润总额的35%～65%（见图1—2）。

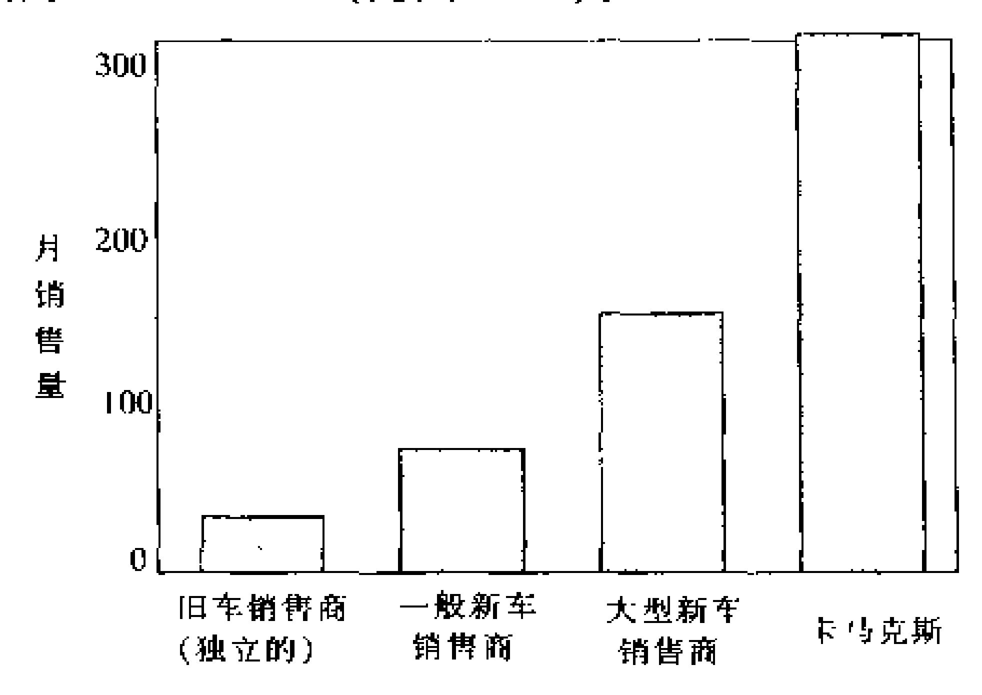


图1—2 卡马克斯迅速增长的底线*

*卡马克斯革新性的方式使得它能以比传统的销售商快得多的速度周转存货，由此使得底线和销售收入迅速增长。

此外，新车销售面临着风险。汽车行业一个流行的

说法是：当你买了一辆新车并把它开出停车场后，你拥有的就是一辆非常昂贵的旧车了。一辆新车的价值在售出后的第一周内平均要下跌 28%。在卡马克斯不难发现那种行程较短的、年份较近的车；而它们的价格比新车要低得多。通过打破加于旧车购买者的诸多惯例，卡马克斯有可能让消费者结束在购置新车还是旧车之间徘徊的局面。

卡马克斯不是第一个试图打破旧车购买者惯例的公司。在北新泽西州，有一个旧车交易行在它的车场放置了 600 辆车，给其顾客更多的选择，以此来对付旧车购买者所面对的惯例。但该车行的其他一切都保持原样，消费者仍然不得不进行讨价还价，不得不从其他地方获得融资和保险，不得不在别的地方处置他们的旧车。其他的交易商则仅采用了无讨价还价的定价策略。卡马克斯与众不同之处就在于它把这些都放在了一起：卡马克斯销售很多品种的车，它售出交换价值，它售出便利，它还提供了一次舒适的体验。很多卡马克斯所在地附近的汽车销售商同卡马克斯就价格开展竞赛，并错误地认为工作已完成了。实际上却并非如此。人们想要的是与众不同的购物体验，他们正从卡马克斯那里得到这种体验。

在每一个行业寻找机会

围绕打破惯例建立起来的成长策略并非什么新鲜

事，也不局限于一些特殊行业。但构想这样一种策略要求一个公司的主管清除头脑中存在的本行业中占优势的传统想法。查尔斯·施瓦布（Charles Schwab）公司20年来通过打破一个又一个行业惯例的方式获得稳定发展。1975年查尔斯·施瓦布以一个打折股票交易经纪商的身份创业。那时，美国的股票市场解除了管制，并引入了股票交易佣金的价格竞争机制。打折经纪商为私人投资者结束了一个主要惯例，即此前如果他们想要买卖股票时，只能被迫接受高价。

但是，查尔斯·施瓦布发现打折经纪商本身又制造了新的惯例：顾客选择了低价但是又担心服务的可信度。查尔斯·施瓦布直接面对这一问题，首先是大力投资于计算机技术，该技术使电话交易几乎立即得到确认。当时即便是美林公司也不能那样做。查尔斯·施瓦布还对公司的品牌和零售网点进行了投资，二者都在消费者中间赢得了信赖。在这一进程中，查尔斯·施瓦布公司打破了价格和可靠服务之间的惯例，并在80年代初获得迅速成长。

查尔斯·施瓦布公司看到还要打破其他的惯例。为了获取低价，消费者不得不就便利、灵活性和转移资金的方便性达成惯例。在80年代早期，查尔斯·施瓦布公司首创每天24小时、每周7天的服务，并发明了查尔斯·施瓦布公司独有的具有维萨卡功能和签发支票便利的施瓦布一号现金管理账户，在仿效美林公司产品的同时避免了与收取全额佣金的经纪商打交道。查尔斯·施瓦布还首先开设自动电话交易，以及后来的利用顾客个人电脑直接进行电子交易的做法。

长期以来，查尔斯·施瓦布公司的管理层意识到公司已不再是一个单纯的打折经纪商，而实际上是一个更广泛的现金、股票、债券和共同基金的价值—价格提供者。查尔斯·施瓦布公司打破的惯例创造出了20%～25%的年增长率，并使它成为美国最大的非全额佣金经纪商，但查尔斯·施瓦布公司已准备好为它下一阶段的发展打破另一个惯例。

在1992年以前，大多数想要购买共同基金的顾客，不得不在不同的基金公司间进行选择，在每家基金公司都要开设账户。由于在一个基金家族内不易达到多样化和取得高回报，很多顾客把钱交到许多不同的基金管理公司手中，大多数投资者都为要与不同的财务报表、不同的规则和不同的销售代表打交道的复杂性而烦恼。

1992年，查尔斯·施瓦布公司发明的“单一来源”改变了这一局面。你只需购买查尔斯·施瓦布公司基金的一个点就相当于买到了50个不同基金家族的超过350种的免费共同基金。“单一来源”为顾客提供一个账户及每月一次的关于其基金业绩的报告。“单一来源”账户不收交易费，所以顾客可免费将其资金在不同的基金家族之间转换。查尔斯·施瓦布公司之所以做到了这一点，是因为作为各种基金的销售代表和附属账户的处理者，它直接取酬于共同基金。

“单一来源”已发展到包括500多种共同基金，使查尔斯·施瓦布公司的共同基金资产从1991年的69亿美元迅速增至1996年的600多亿美元，并使它成为美国第三大共同基金销售商。由于再也不必就品种、价格和便利程度而形成惯例，顾客们纷纷涌向“单一来源”

以此管理他们的投资。

查尔斯·施瓦布公司的经验表明，毫不迟疑地打破惯例能成为企业持续成长的源泉。事实上，任何行业的企业都可采取至少7种方式来寻找和利用打破惯例的机会。

1. 按照消费者购物的方式购物。在查尔斯·施瓦布，公司雇员与顾客同样使用本公司的产品和服务，正是这些雇员成为公司洞察发展方向的最重要源泉。比如，那种认为每天24小时、每周7天的运作体制会给客户带来极大便利的看法，得到了查尔斯·施瓦布公司雇员的极大支持。这些雇员在管理自己的投资时希望得到的正是这种灵活性。不幸的是，在很多行业中，管理人员从不知道消费者是如何购物的。在汽车行业，三巨头的管理人员自己不买车。他们的秘书通过电话为他们购车。汽车送至这些人手中时铿光发亮，加满了油，一切都已准备就绪。对三巨头的大多数管理人员而言，以普通消费者的方式购车是一种几乎不可能的体验。

2. 关注消费者实际使用产品和服务的方式。在所有行业中，人们都会表现出补偿性的行为，即如果客户只做公司希望他们做的事，那么，将不能真正得到自己所想要的东西。于是客户就发明了他们自己的使用产品和服务的方式加以补偿。在每一个产品领域中，消费者都能采取几十种补偿性做法。这些做法都可能具有重要的打破惯例的潜力。

在股票经纪商行业，人们都知道顾客们会一而再，再而三地打电话确认交易是否按照他们要求的价格进行。查尔斯·施瓦布公司对顾客们的这种行为予以高度

重视，并且认识到如果有能力在收到顾客指令后立即给他们确认，这将免去第二次、第三次电话，由此减少了顾客的许多麻烦，并使查尔斯·施瓦布公司较之其他交易商占有显著优势。

3．找出顾客潜在的不满。大多数公司都向其顾客询问对现存产品和服务的不满之处。这种调查一般会带来有益的改进，但真正重大的突破通常来自于找出顾客更深层次的不满。这些不满可以叫做潜在的不满，因为消费者不能明确指出他们对产品和服务感到不悦之处。例如，克莱斯勒对微型货车的开发正是找出了对客货两用车和大型运货车的潜在不满之处。客货两用车装得不多，而且难以装卸；大型运货车更有用，但开起来没意思。微型货车正是通过去掉了客货两用车的盒型设计而打破了惯例。福特汽车公司和通用汽车公司都调查过消费者对客货两用车的看法，他们发现这种车的某些特点能满足多种需要，如两边开的车门，电子后窗，第三个座位等，但他们没有探寻客货两用车（建立在轿车的底盘之上）和大型运货车（建立在卡车的底盘之上）之间的“空白空间”，微型货车（建立在轿车底盘之上的货车）正是那种位于消费者的潜在不满处的空白空间中的东西。

克莱斯勒对微型卡车的开发正是找出了对客货两用车和大型运货车的潜在不满之处。

4．寻找不同寻常的分母。长期以来，企业倾向于提供能够满足大多数消费者需要的产品和服务。但惯例通

常潜伏在这种“普通分母”方式之中。例如，查尔斯·施瓦布公司现在就把对高额股票交易者的服务和对普通投资者的服务区分开来，后者的需要更简单些。各方都得到不同的服务，支付不同的费用。

一些公司不愿放弃在所有消费者间均摊成本的做法，因为它们认为放弃这种方式将会削弱其高交易额账户的盈利能力。不过最近的经验显示，如果管理人员不把应当分出的企业分出去的话，一个新的或现存的竞争者就会为他们这样做。承认这一事实所带来的就是毫不迟疑地寻找打破新的惯例的机会。

5．密切关注异常情况。异常情况通常都是打破惯例的丰富源泉。一个地区性销售办事处的业绩显著优于其他地区却又找不到明显的原因；规模上似乎居于劣势的工厂仍然取得了较低的制造成本；尽管有的厂商产品设计陈旧，但仍然表现出较低的成本和良好的质量。这些异常现象都值得作为潜在的打破惯例的机会加以研究。

就查尔斯·施瓦布公司的情况而言，设立当地办事处的想法源于一个意外事件。当时，查尔斯·施瓦布的叔叔希望找一个企业来经营。于是，查尔斯·施瓦布决定在加利福尼亚州的萨克拉门托（Sacramento）开一个办事处，以便让叔叔有事可做。那时人们认为办事处对于打折经纪商而言是不必要的，而且经营成本过高。

结果是，查尔斯·施瓦布发现萨克拉门托的业绩要比那些没设办事处的城市好得多，并且找不到明显的原因。在仔细研究这一异常情况之后，查尔斯·施瓦布发现，即便是对一个主要是通过电话同顾客打交道的企业，零售点也有很多重要的好处。当地办事处可提供丰

富的顾客资源，可引来新的顾客。这些新顾客对那些只是在电视上听到过名字的交易商心存疑虑，而办事处则可以使他们感到放心。办事处提供了一种可靠的感觉和顾客可进行交易的场所。查尔斯·施瓦布发现，即便是到了高技术时代，顾客们仍然偏向知道街上有一个办事处或至少城里有一个。对这一异常情况的全面研究使得查尔斯·施瓦布公司建立起一个庞大的零售网。

6. 寻找行业中价值链上的不经济点。今天，在一个又一个行业中，公司按照给消费者更多回报的方式来改革自己对价值链的管理。当查尔斯·施瓦布公司进入共同基金行业时，它的第一个想法是创立自己的基金家族。但对产业价值链的仔细分析却显示出有一个更好的机会。因为只有有限的几家最大的公司得以达到足够的规模经济来有效地分摊其成本，而这些公司又失去了直接同顾客个人接触的能力。查尔斯·施瓦布公司的策略是要成为一个介于大公司顾客与大量中小规模的共同基金公司之间的中介机构。通过"单一来源"业务，该公司服务于基金公司需要，同时又将自已置于基金公司和顾客之间。查尔斯·施瓦布公司同顾客的这种直接联系为它在其他金融服务领域内（比如保险）的发展打下了基础。

7. 寻找打破行业内惯例的相似方法。有一些打破惯例的最佳想法可能已经存在——只是存在于另外一些行业中。电器城的卡马克斯就借用了许多其他零售业的做法。比如它对旧车提供延期维修期的做法就来自大型家电零售业。为了使存货周转起来并保持有新的选择品，卡马克斯又仿效了软商品零售业的惯用做法，即对

过期商品自动打折。卡马克斯提供固定销售佣金和采用低压力销售策略的做法在很多别的行业中也能见到。电器城在电器零售业的竞争者之一——“最佳购物”公司，就使用这一办法来营造卡马克斯所追求的低经营费用、自我服务型购物环境。

成长的一个组织原则

今天，许多公司都在追求增长，但它们应该在哪里，怎样来追求增长？管理人员通常会首先借助于扩展生产线，区域扩张或是购并。在合适的环境下，每种方式都有道理。但我们认为，打破行业固有惯例的创新是最有力的增长方式。

事实上，打破惯例为追求增长提供了一条组织原则。有一家大型金融服务公司的董事长，让其心存疑虑的管理班子指出本公司加之于其顾客身上的所有惯例并作出评价，这一举动是具有远见卓识的。

为了使自己的雇员把精力集中在打破惯例上，公司一开始就应当让他们去体验当顾客的经历，关键是为了培养雇员对顾客所经历的各种惯例的深刻的甚至是明察秋毫的感觉。比如惠而浦（Whirlpool）公司，作为一家产值 80 亿美元的家用电器制造商，就将某一特定个人所承受的惯例作为其所有顾客承受惯例的代表来处理。

惠而浦的市场调查显示，消费者对自己拥有的家用电器是普遍满意的。但经过更深入的调查后，惠而浦却

发现顾客对所有家用电器用途存在着许多潜在的不满，比如说洗衣服、做饭、餐后洗碗等。消费者不是对洗衣机、厨房炉灶和洗碗机期望更多的效用，而是对于家务深感不满。

顾客们的这些潜在的不满成为惠而浦新的品牌战略的基础。在同像通用电气公司这样的主要对手在成本方面竞争了几十年之后，1992 年，惠而浦公司期望以某一特色更加鲜明的品牌为基础，建立起一种全新的、更加有利可图的战略。管理人员知道，为了实现这一品牌战略，首先自己需要明确这种战略，并调动起员工的积极性来。而惠而浦公司一个员工在全国性电视新闻节目中看到的对一个叫吉尔的超负荷工作的妇女的现场采访，则成为实施这一战略的契机。这位员工将现场采访录了下来，把吉尔看作惠而浦公司目标顾客的代表。吉尔是一个 40 岁的妇女，她除了要应付自己的工作之外，同时还要照顾家里的孩子们。吉尔要干所有的烹饪、洗刷等家务活。他的丈夫扮演的角色显然仅限于和孩子们做运动及帮助他们完成家庭作业。这一形象和惠而浦公司的调查结果是一致的，该调查表明，美国出门工作妇女的工作时间和丈夫一样多，但在家里还要继续干几乎所有的家务活。吉尔正是这种拼命挤时间工作的妇女的典型。

在录像片段的结尾，采访者转向吉尔问：“你照顾家里的每一个人，那么谁来照顾你?”在她回答之前，吉尔的丈夫替她回答说：“我照顾吉尔。”吉尔狠狠地瞪了他一眼，眼神几乎可以杀人。

这一录像带后来成为惠而浦公司新战略的切入点，

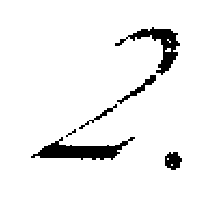
公司要求所有的雇员都来考虑怎样才能使惠而浦公司成为能够照顾吉尔的那种公司。比如，为什么饭后吉尔要花那么长时间来做清洁？传统的炉顶的设计者显然不是承担使炉子保持清洁的责任的人，而惠而浦公司的“清洁顶部”牌火炉的顶部则是完全平坦的，消除了旧设计的所有可能积聚油脂的地方。洗碗机过去一直都是震耳欲聋的，但现在有了惠而浦公司的“安静的伙伴”牌洗碗机，吉尔可以一边在厨房的电脑上工作，一边看着洗碗机转动。

还有更多的惯例有待于打破。为什么洗衣如此烦人？吉尔的洗衣机运行一次所需的时间比烘干机要少。由于没有人制造同步的洗衣机和烘干机，为了使洗衣机和烘干机的工作保持同步，吉尔通过先洗涤轻便的、易干的衣服进行调整，但最终还是会出现不一致，吉尔只能一趟一趟地跑到储藏室去，既浪费时间又浪费精力。

在考虑公司增长问题时，打破惯例能成为制定整套计划的一个强有力的组织原则。从我们观察到的各种打破惯例的成功经验可以看出，公司的各种惯例就在那里，寻找并打破这些惯例以获得快速增长和提高盈利能力的机会也在那里，等着我们去发现利用。但主管人员必须深入消费者，亲自去寻找这些机会，这不是一项可以由市场调查部门代理的工作。管理者必须问一问自己为什么消费者要这样做。曾经有一个汽车销售商告诉我们，他对自己昂贵的、没有围墙的、照明良好的停车场感到多么自豪。“我的顾客们喜欢来这里，花数小时看这些汽车和卡车”，他说。但是，他显然没有问一问自己，消费者为什么要这样做，而且他从来也没想到过，

消费者花数小时看车，可能正是因为他们不愿和他进行交易。

为了发现诸如卡马克斯、查尔斯·施瓦布和康塔迪纳这样的公司寻找的高速增长的机会，管理人员必须了解消费者的心理，并提出诸如此类的问题：作为消费者，我被迫忍受了哪些强加于我的行业惯例？这张图有什么不对？这家公司的微型货车在哪里？



价值创新：高速增长的战略理念①

W·詹金　雷尼·莫博涅

作者简介

W·詹金（W. Chan Kim），是波士顿顾问团驻欧洲工商管理学院（INSEAD）国际管理与战略主任教授。在加入欧洲工商管理学院之前，他曾经是密歇根大学商学院的教授。他曾经在《管理科学杂志》、《管理学杂志》、《国际商业研究》、《组织科学》、《战略管理》、《斯隆管理评论》、《哈佛商业评论》等刊物上发表过大量关于战略和跨国公司管理的论文。詹金先生目前的研究兴趣集中在知识经济的战略和管理方面。

雷尼·莫博涅（Renee Mauborgne），欧洲工商管理学院特别研究员、战略管理特聘教授。

---

① 原文发表于《哈佛商业评论》1997年1/2月号。重印号97108。

莫博涅女士是信息技术管理研究部（一个致力于发现知识经济领域各种新主张的研究部门）的主席。她曾经在《哈佛商业评论》、《斯隆管理评论》、《战略管理》、《管理科学杂志》、《管理学杂志》、《国际商业研究》和《组织科学》等刊物上发表过大量论文。莫博涅女士目前的研究集中在知识经济的战略和管理方面。

内容提要

为什么一些公司能够保持效益和利润的高速增长，而别的公司却不行呢？为了回答这个问题，两位来自欧洲工商管理学院（INSEAD）的教授，花了5年的时间研究了全球30多家公司。他们发现，高速增长公司与他们不太成功的竞争者之间的区别是各自对于战略的设想不同。不太成功的公司的经理们所依照的是传统逻辑。高速增长公司的经理们依循的是作者称之为价值创新的逻辑。

传统的战略逻辑和价值创新的区别在于战略的基本方向。许多公司认为企业的条件是先天的；价值创新者却不这么认为。许多公司认可由自己的对手建立起有关战略思想的参照系；价值创新者不把他们的对手作为基准点。与传统战略关注顾客之间的差异性相比，价值创新者更注重寻求顾客的共同点。与那些试图通过现有的资产和能力寻求机会的企业相比，价值创新者会问，如果我们重新开始该怎么做？

作者讲述了法国旅店经营者阿高（Accor）的

经历，它抛弃了人们心目中传统的旅店概念——为绝大多数顾客提供所需要的东西：以低廉的价格获得良好的晚间休息。威京大西洋公司（Virgin Atlantic）向行业常规提出了挑战，取消了特等舱旅客服务项目，并且把所节省的资金投入到商务舱旅客服务的创新之中。这些公司没有为了赢得竞争而刻意地建立优势，但是它们最终却取得了最大的竞争优势。

经过近10年范围不断缩小但却不断升级的激烈竞争，有利润的增长成为许多公司所面对的一个巨大挑战。为什么有些公司实现了收入和利润的持续快速增长？通过对这些高速增长公司及其不太成功的竞争者进行5年的研究之后，我们发现答案在于它们各自制定的战略思路。在战略制定过程中，问题的差异不是经理们选择的分析工具或者是计划模式超过对方，而是在于公司对于战略基本的、内在的设想的不同。不太成功的公司选择了一种传统的方法：它们的战略思想就是在竞争中居于领先地位。与此相反，高增长的公司不关心如何战胜或打败它们的竞争对手，它们通过使用我们称之为价值创新的一种战略逻辑，力求使其竞争者不再成为竞争者（见下文中：对高速增长根源的研究）。

考察伯特克雷兹，一家经营电影院的比利时公司。从本世纪60年代到80年代，比利时的电影放映业逐步衰退。在录像带和卫星、有线电视的冲击下，比利时人均去电影院的次数从每年8次下降到每年2次。到80年代，许多电影院被迫关闭。

剩下的电影院老板发现，他们在一个不断缩小的市场上互相竞争。所有人都采取相同的行动，他们把电影院隔成拥有多达10个屏幕的多个小放映厅，放宽了电影放映的限制以吸引各层次的观众，扩大食物和饮料的服务，同时增加电影放映次数。

当伯特克雷兹在1988年创造了金宝利斯后，那些试图发掘现有资产潜力的方法就不再有用了。金宝利斯不是普通的电影院，也不是多幕电影院，而是世界上第一个拥有25个屏幕和7 600个座位的超级影院。通过提

供给观众一种非同寻常的经历，金宝利斯在布鲁塞尔第一年就赢得了市场份额的50%，并且扩大了大约40%的市场份额。今天，许多比利时人不再说晚上去看电影，而是说去金宝利斯。

让我们考察一下金宝利斯和其他比利时影院的区别。典型的比利时多幕影院只有很小的空间，仅仅100个座位，7米×5米的屏幕，35毫米的放映设备。金宝利斯却拥有将近700个座位，座位之间的空间很大，当有人出入时观众无需移动。伯特克雷兹安装了特大的、拥有独立扶手的座椅，并将地面设计成一个大斜坡以保证每个人都不会被挡住视线。在金宝利斯，屏幕为29米×10米大，并且都安放在各自的基座上，避免声波从一个屏幕传到另一个屏幕。许多放映厅拥有70毫米的放映设备和现代化的音响设备。并且伯特克雷兹还向这个行业的传统观念（强调最佳的、市中心房地产对电影院的重要性）提出了挑战，它们将金宝利斯建在离市中心有15分钟路程的环布鲁塞尔的公路上。顾客可以将车免费停在宽大而照明良好的停车场里。为了解决布鲁塞尔大多数观众的一个主要问题：匮乏而又昂贵的停车位，公司准备放弃步行的观众。

因为超级影院的概念给它们带来了该行业中最低的成本结构，伯特克雷兹得以在不增加票价的情况下提供这样非同寻常的影院服务。在金宝利斯平均装一个座位的成本大约是70 000比利时法郎，比一般的布鲁塞尔影院少一半多。为什么？超级影院地处郊区，地价很便宜，它的规模给它带来采购方面的经济性、与电影发行公司讨价还价的余地以及更高的总利润，一个中央售票

大厅服务于25个放映厅，金宝利斯实现了在人力和费用上的经济效益。另外，公司几乎不花广告费，因为它的价值创新产生了良好的口碑。

在这个一般认为没有吸引力的行业中，金宝利斯实现了令人惊奇的增长和利润。由于金宝利斯的存在，现在比利时的电影观众经常去影院，就连从未去过电影院的人也被吸引来了。与打败竞争者争夺目标市场份额的做法不同，伯特克雷兹摆脱了竞争（见图2—1）。

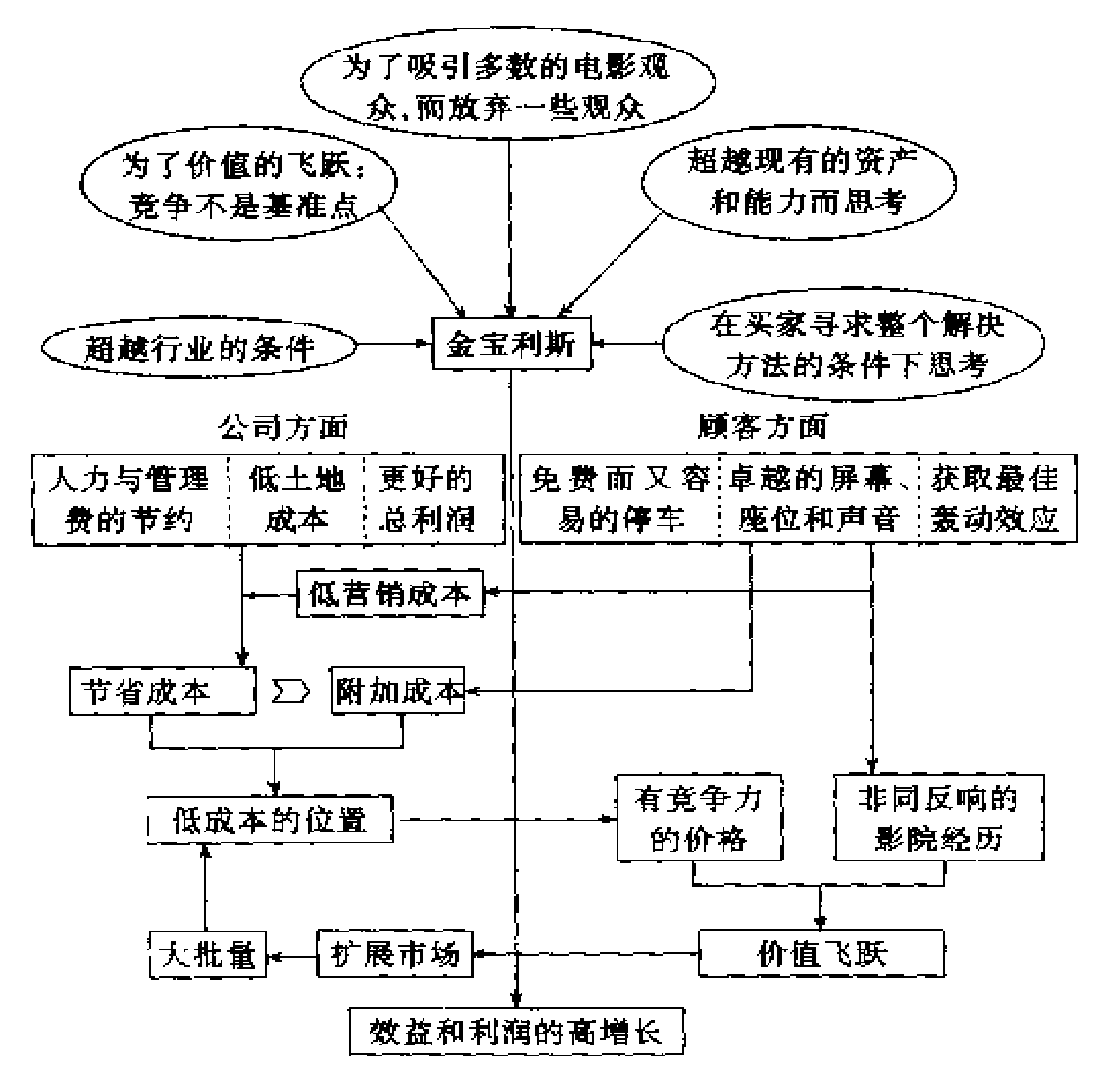


图2—1　金宝利斯是如何实现利润增长的

为什么比利时的其他影院没有抓住这个机会呢？像其他的影院一样，伯特克雷兹曾是一个投资不断下降的电影放映业者，拥有遍布比利时的电影院网络。事实上，金宝利斯对一些影院经营者来说可能意味着一个比伯特克雷兹更小的投资。大多数经营者都在或明或暗地沿着这一思路考虑：行业在萎缩，因此我们不应该再作大的投资——尤其是在固定资产上。但是，如果我们在每一个竞争的关键环节上都超过我们的对手，就可以改善我们的业绩。我们必须有更好的影片，更好的服务和更好的市场销售。

伯特克雷兹尊崇的是不同的战略逻辑。公司的出发点不仅仅是使顾客在影院的感受胜过对手，而是使顾客得到完全不同的和不可抗拒的感受。公司将自己看成是一个刚进入市场的新手，期望通过关注大众的共同需要来尽力满足电影观众的要求。为了给绝大多数观众一系列他们自己也评价很高的服务，公司放弃了传统的对于影院的看法。并且公司在做这些的同时也降低了成本。这就是价值创新背后的逻辑。

传统逻辑和价值创新

传统的战略逻辑与价值创新逻辑的区别在于战略的5个基本方面。这些区别决定了经营者提出什么样的问题，他们追寻什么样的机会以及他们如何理解风险（见表2—1）。

表2－1　　两种战略逻辑

战略的5个维度	传统战略逻辑	价值创新战略逻辑
产业假设	产业条件已经给定	产业条件可以改变
战略重点	一个公司应该培养竞争优势，其目标是在竞争中获胜	竞争不是基准。一个公司应该在价值上追求领先以主导市场的发展
顾客	一个公司应该通过进一步的市场分割和营销手段来保持和扩大其顾客群。它应关注顾客评价的差异	一个价值创新者的目标是赢得大多数顾客，并愿意为此放弃一些原有的顾客。它注重顾客评价的基本共同点
资产与能力	一个公司应该调节其现有的资产和负债	一个公司一定不能受其过去的约束。它必须问自己，如果要开始创新应该怎么办？
提供的产品和服务	产业的传统界线决定了一个公司提供的产品和服务。公司的目标是使其提供的产品和服务的价值最大化	一个价值创新者根据顾客的要求来考虑其提供的产品和服务，即使这样做可能会使公司超越其产业的传统界线

产业设想

许多公司认为它们企业的条件是先天的，从而建立了相应的战略。价值创新者则不是这样认为。无论其他企业的情况如何，价值创新者追求的是突发奇想和价值的定量增长。例如，伯特克雷兹公司，如果认为它们企业的条件是天生的，它也不会创造出超级影院，而会采用结束游戏的战略，缩小它的事业，或是零增长战略，通过竞争分享不断缩小的市场；相反，通过金宝利斯，公司超越了行业的条件。

战略的焦点

许多公司任由其竞争对手确定战略思想的参数。它们与竞争对手们比较优、劣势，并且注重建立优势。考察下面这个例子：许多年来，美国电视网使用着相同的模式播报新闻节目。所有的新闻节目都在同一时段播出；同时在对事件的分析、所播新闻的专业水准以及该节目主播的受欢迎程度方面进行竞争。1980 年，CNN 以定量飞跃式的价值创新出现在屏幕上，而不是与其他新闻网竞争。CNN 以每天 24 小时的全世界实时新闻来替代原有的节目播报模式。CNN 不仅成了全世界新闻广播的领导，在全世界创造了新的需求，而且 CNN 可以只用电视网 1 小时新闻的 1/5 成本来制作 24 小时实时新闻。

传统的逻辑促使公司为了份额增加部分的利润而竞争。价值创新逻辑的出发点是通过提供一个巨大的价值飞跃而实现控制市场的雄心。价值创新者从来不说，这就是竞争对手正在做的，让我们予以还击。他们密切注意对手，但是从不把那当作自己行为的基准。商业应用软件的世界领袖 SAP 的副主席哈索·帕特纳（Hasso Plattner）这样解释："我对在竞争中胜出不感兴趣，真正的考验是，大多数购买者是否仍然在寻求我们的产品，甚至在我们不出售该产品时仍然如此？"

因为价值创新者不关心竞争，他们能够从竞争的所有因素中分辨出能带来非凡价值的因素。他们并不会只因为他们的对手正这么做就把资源用于增加某种产品和

服务特色。例如，CNN 决定不参与其他电视网寻求大牌主播的竞争。遵循价值创新逻辑的公司将其资源用以发现和提供全新的价值来源。具有讽刺意味的是，价值创新者没有为了赢得竞争而刻意建立优势，但是他们最终却取得了最大的竞争优势。

顾客

许多公司通过保持或扩大它们的顾客群来寻求增长，这通常会导致市场细分，出现更完善的定制产品来满足某种特殊需要。价值创新者追寻的是一种不同的逻辑。他们在顾客所关心的特性中寻找有效的共性，而不是关注顾客之间的差异。用法国阿高旅馆（Accor）高级主管的话来说就是：“我们关注是什么使得顾客联合起来，顾客之间的差异阻止你看清楚什么是最重要的事。”价值创新者相信，如果绝大多数人能够得到可观的价值增值，他们就会把差异抛在一边。那些公司只瞄准市场的核心，即使这可能意味着会失去一部分客户。

资产和能力

许多公司根据他们现有的资产和能力来评价商业机会。他们会问，在我们现有的条件下，什么是最适合我们做的？与之相对，价值创新者会问，如果我们重新开

始，会有什么结果？这就是英国威京集团（Virgin）在80年代后期对自己提出的问题。当集团提出建立音乐和娱乐的超级商店时，该集团已经在英国拥有一个颇具规模的小型音像连锁商店，无疑，超级商店将给顾客提供一个巨大的价值上的飞跃。考虑到这些小商店的能力不足以抓住这个机会，公司决定卖掉整个连锁店。就像威京集团的一位主管所说的："我们不能让今天我们所做的成为我们明天制胜想法的条件。我们采取的是一种抹杀过去的做法。"

这并不是说价值创新者从不利用他们现存的资产和能力，他们经常这样做。但是更重要的是，他们在评估商业机会时不存偏见，也不受当时的条件所约束。由于这个原因，价值创新者不仅对购买者的价值所在及其如何变化具有更深的理解，而且更有可能依据其理解去采取行动。

产品与服务的提供

常规的竞争一般发生在确定的产品和服务范围内，这一竞争范围是由行业所提供的传统产品与服务所决定的。价值创新者通常跨越这些界限。他们考虑的是购买者所寻求的总体解决方案，并尝试克服企业强迫顾客所做的各种妥协，就像伯特克雷兹公司提供免费停车场一样。康柏计算机公司的高级主管这样来描述这一做法："我们不断地问，我们的产品和服务处于顾客整个解决

方案链的什么地位。我们通过整个方案链寻求解决购买者的主要问题，即使这种做法将我们带进一个新的行业。我们并不接受本行业所定义的应该做什么和不应该做什么的限制。”

创造一条新的价值曲线

怎样把创新者的逻辑变成企业在市场上的产品呢？我们考察了阿高的案例。在80年代中期，法国的廉价旅馆业非常不景气，能力过剩。阿高的两位主席，保罗·杜布鲁尔（Paul Dubrule）和杰拉德·佩利森（Gerard Pelisson）要求公司的管理层为顾客创造一个价值跃升，管理者被要求忘记他们所熟知的一切，包括现有的规则、惯例和行业的传统。经理们被迫回答如果阿高重新开始该如何去做的问题。

1985年，当阿高推出Ⅰ号计划（Formule Ⅰ，一系列便宜的旅馆）时，在廉价旅馆业中存在两个不同的市场层次：第一个层次包括无星级和一星级旅馆，每个房间每夜的平均价格是60法郎～90法郎，顾客完全是冲着低价而来；另一个层次是二星级旅馆，每个房间每夜的平均价格是200法郎，这些稍微贵一些的旅馆通过提供比无星级和一星级旅馆更好的住宿环境来吸引顾客。人们希望能够物有所值：要么多花钱得到一晚舒适的睡眠；要么少付钱而忍受劣质的床和噪音。

阿高的管理者从确定所有廉价旅馆（无星、一星和

二星）顾客的共同需要开始：以低廉的价格获得一夜良好的睡眠。根据这一广泛的共同需要，阿高的管理者看到了克服行业强迫顾客作出让步的机会。他们向自己提出了以下4个问题：

- 本行业被赋予的要素中，哪种要素是应该取消的？
- 哪些要素应该削减到行业标准之下？
- 哪些要素应该提升到行业标准之上？
- 哪些要素是从未提供过而应该由企业创造的？

第一个问题迫使管理者去考虑公司所竞争的要素是否确实能给顾客提供价值。通常这些要素被认为是天赋的，尽管它们没有价值甚至会降低价值。有时顾客的价值发生了根本性的改变，但是企业却仍然一个个紧盯着行业标准，不会因此而有所行动，甚至不会察觉这种变化。第二个问题迫使管理者确定是否为了在竞争中对抗和取胜，使自己的产品和服务在功能设计方面过剩。第三个问题迫使管理者发现并取消本行业强迫顾客作出的妥协。第四个问题帮助管理者打破现有的行业界限，去发现全新的能给顾客带来价值的源泉。

在回答这些问题的过程中，阿高提出了旅馆业的一个新概念，从而导致Ⅰ号计划的推出。首先，公司取消了诸如高消费的餐馆和吸引人的休息室这些标准酒店的特色。阿高认为就算会失去一部分顾客，但没有了这些设施，大多数人仍会入住。

阿高的经理们相信廉价旅馆对顾客的服务在别的方面同样也有些过度。在这一点上，Ⅰ号计划比许多无星旅馆所提供的要少。例如，只有在旅馆入住和离店的高峰时

间，才会使用大堂接待员，在其他时间，顾客使用的是自动答录机。在I号计划中，旅馆的房间很小，只有一张床和很少的必需品（没有文具、桌子或者装饰。代替壁橱和镜橱的是一些架子和房间角落的衣竿。房间本身是由工厂生产的组合模块组合而成的)。这个方法带来了生产上的规模经济、高品质的质量控制和良好的隔音能力。

I号计划给阿高带来了相当大的成本优势，公司建造一间房间的平均成本减少了一半。企业的人力资源成本从占销售收入的35%～25%（行业平均水平)下降到23%～20%。节省的成本使阿高得以改善顾客最看重的服务，使其远远超过法国一般的二星级旅馆的水平，但其价格仅比一星级旅馆略高一些。

顾客对阿高的价值创新给予很高的评价。公司不仅吸引了法国廉价旅馆的大部分顾客，而且扩大了市场。从卡车司机——以前他们通常睡在自己的车里，到只需几个小时休息时间的商人，新的顾客被廉价旅馆吸引而来。I号计划摆脱了竞争。根据最新的统计，I号计划在法国的市场份额比排在其后的5个旅馆所占市场份额的总额还大。

阿高放弃行业传统逻辑的结果可以从我们称之为价值曲线的示意图中看出。价值曲线描述的是一个公司相对于该行业关键性成功要素的业绩表现（见图2—2)。依据竞争的传统逻辑，一个企业的价值曲线遵循一个基本的形状。对手们试图通过提供比对方多一些的服务来提高价值，但是大多数都不会改变曲线的形状。

像阿高一样，所有我们研究过的高增长公司基本上都创造了新的非同寻常的价值曲线，它们通过淘汰某些要素，创建某些要素以及将某些要素减少或者提升到行业前所未有的水平的组合应用，实现了价值曲线的突破。以SAP

产品或服务的要素

饮食

建筑美感

大堂

房间大小

服务员的服务水平

房间的设备和舒适度

床的质量

卫生

房间安静程度

价格

普通二星级饭店的价值曲线

普通一星级饭店的价值曲线

Ⅰ号计划的价值曲线

低　　高

相对水平

图 2—2　Ⅰ号计划的价值曲线*

* Ⅰ号计划通过增加提供法国顾客最需要的服务，而大大减少了他们不愿要的服务，从而提供了原来没有的价值。

为例，一个由 5 个来自前 IBM 的雇员在 70 年代初期在德国的沃尔多夫（Wolldorf）创建的商务软件公司，已经成为该行业世界范围内的领袖。直到 80 年代，商务应用软件的制作者只关注对市场进行细分并且为了迎合购买者的需要而定制产品，提供诸如产品管理、后勤、人力资源和工资管理方面的软件。

当大多数软件公司集中精力提高某个特定应用产品的性能时，SAP 将目标定位在大多数购买者。他们并

不就顾客的需求差异进行竞争，而是寻找顾客在价值上的重要相同点。公司提出了正确的设想：对于大多数顾客来说，高度度身定做的、个性化的软件模块的性能优势都被高估了。这种软件模块丧失了集成系统的效率和信息优势，而集成系统允许在公司内部进行数据实时交换。

1979 年，SAP 推出了 R/2——为大型计算机主机设计的实时集成商务应用软件。R/2 对于主机的硬件平台没有限制，购买者可以利用能得到的最好的硬件，同时大幅度减少维修成本。最重要的是，R/2 在精确度和效率上带来很大的收益，因为一个公司只需输入一次数据。同时 R/2 也改善了信息传输。例如，通过交叉访问产品数据库，销售经理就可以得知产品什么时候发出，为什么会晚到。SAP 的增长与利润已经超越整个行业的水平。1992 年，SAP 通过 R/3（为客户——服务器市场设计的一系列软件）实现了新的价值创新。

竞争的陷阱，重复的必要性

一旦一个公司创造了新的价值曲线，会发生什么事呢？竞争者迟早都会企图进行仿制。在许多行业，价值创新者在很长一段时间内不会遇到有力的挑战；但是在某些行业，对手出现得非常快，实际上，一个价值创新者将会发现公司的增长与利润正在受到攻击。为了试图保住自己辛辛苦苦夺来的顾客群，公司实行自我保护是常有的事。但是，模仿者通常无处不在，因此，价值创

新者不管自己的意图有多么美好，最后都有可能陷入一场为了取胜的竞争中，为抓紧市场份额所困扰，公司可能陷入传统战略逻辑的陷阱。如果企业找不到脱困的方法，那么其价值曲线的基本形状可能看起来开始就像对手的曲线形状了。

考察下面这个例子。当康柏计算机公司在1983年推出了它的第一台个人电脑时，大多数的PC买家都是高级的公司用户和醉心于科技的人。IBM已经确定了企业的价值曲线。康柏的第一个产品（第一台IBM兼容PC机）代表着一种全新的价值曲线，康柏的产品不仅在技术上是第一流的，而且它的价格大概比IBM的产品低15%。在它起步的3年里，康柏就进入了世界500强。没有其他公司能够在如此短的时间达到如此地位。

IBM有什么反应呢？它试图对抗并战胜康柏的价值曲线。而决定保护自己的康柏也开始致力于打败IBM。但是当IBM与康柏在不断地为增强计算机的性能而战时，大多数购买者变得对价格更加敏感。对于顾客来说，计算机对用户的友善程度开始变得比最新的技术更加重要。康柏的关注焦点改变了，与IBM的竞争导致公司生产出一系列对于大多数用户来说是过于工程化和价格过高的PC机。当IBM在80年代后期离开竞争的悬崖时，康柏紧随其后。

康柏是否能够预知再次发起价值创新的需要，而不是与IBM进行硬碰硬的较量？如果康柏能够监控行业的价值曲线，那么，它可能在80年代中期就会发现IBM和其他PC机制造商的价值曲线正在与它的曲线趋

于一致。而到了 80 年代后期，曲线已经几乎完全相同了。这对康柏来说应该是一个信号，是进行另一次质的飞跃的时候了。

监控价值曲线还可能使一个公司在从现今的产品中仍然能够得到一个巨大的利润时就盯住创新。在一些快速发展的行业中，公司必须不断地革新。在许多其他行业中，公司可能在一段较长的时间都能坐享成功之利：一条具有本质差异的价值曲线对于同行来说是很难模仿的，并且由价值创新带来的巨大的数量优势会使模仿者的成本很高。例如金宝利斯、Ⅰ号计划和 CNN 都已经享有很长时间无挑战的统治地位。CNN 的价值曲线差不多在 10 年内都没有遇到挑战。受提高独有竞争力或是追求最新技术的内部压力驱动，我们已经发现公司为了新奇而追求新奇。价值创新关系到提供空前的价值，而不是技术或是竞争力。这与成为市场第一是不同的。

当一个公司的价值曲线与行业中的其他公司存在根本性差异时（而且是绝大多数顾客所关注的差异），经理们应该抵御创新。不仅如此，公司应该致力于区域的扩大和管理的改善，以实现规模经济和市场覆盖率的最大化。这种做法既打击了模仿者，同时又使得公司得以充分发掘本次价值创新的潜力。例如，伯特克雷兹很快走出布鲁塞尔并通过在安特卫普以及欧洲、亚洲等国的超级影院进一步完善金宝利斯的概念。同时，阿高也已经在欧洲、非洲和澳大利亚建立了 300 多家Ⅰ号计划旅店。公司目前的目标是亚洲。

三个平台

我们所研究的、在重复进行价值创新中取得重大成功的公司都充分利用了三个平台。产生价值创新的三个平台是：产品、服务和交货。这三个平台的明确含义在不同的行业和公司之间是不同的，但一般说来，产品平台指的是物理意义上的产品；服务平台指的是诸如维护、顾客服务、质量保证以及对分销商和零售商培训方面的各种支持；交货平台包括后勤和交货给顾客的渠道。

尝试进行价值创新的管理者们通常只关注产品平台而忽视了其他两个平台。经过一段时间以后，这种做法就不可能为多次价值创新提供较多的机会。随着顾客和技术改变，每个平台都会带来新的可能性。就像好的农场主进行轮作一样，好的价值创新者会对他们的价值平台进行轮换（见下文中：威京大西洋公司：超越常规逻辑）。

康柏的服务器业务经验，是公司成功回归价值创新的一个组成部分，说明在创造新的价值曲线的过程中，如何交替使用这三个平台（见图2—3）。1989年末，康柏公司生产了第一台服务器，系统增强型（SystemPro），设计可运行6个网络操作系统（SCO、UNIX、OS/2、Vines、NetWare和DOS）以及许多应用程序。像SystemPro一样，大多数服务器能够处理许多操作系统和应用软件。但是，康柏发现大多数用户只使用服务器的一小部分功能。在确定大多数用户的需要以后，康柏决

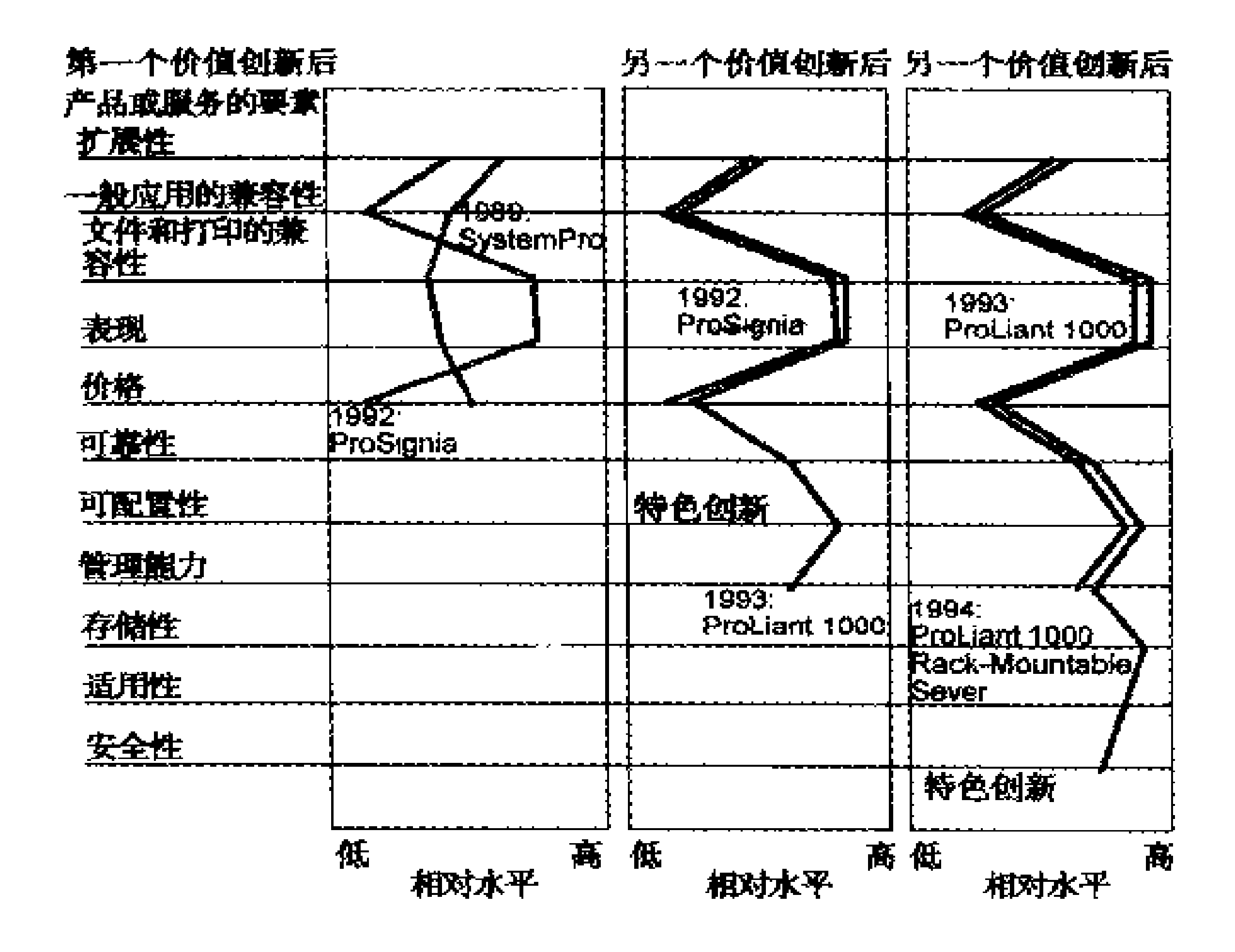


图 2—3 康柏如何保持服务器行业的领先地位

定生产一种非常简单的服务器，它最适合于运行 NetWare 文件处理和打印。1992 年推出的 ProSignia 是一次基于产品平台的价值创新。这种新型服务器提供给用户两倍于 SystemPro 的文件处理和打印性能，却只有 SystemPro 价格的 1/3。康柏主要通过减少了一般应用的兼容性——从而得以大大降低了生产成本，来实现这一价值创新。

当竞争者试图模仿 ProSignia，同时行业的价值曲线已开始趋同时，康柏进行了另一次飞跃，这次是基于服务平台的。如果不把服务器看作独立的产品而是用户

计算需求的一部分，康柏发现用户成本的90%被用于网络建设，而只有10%被用于服务器的硬件上。与本行业的其他公司一样，康柏曾经十分关注服务器硬件性能价格比的最大化，而这却是用户投入成本最少的部分。

康柏重新部署了它的资源用以生产ProLiant1000，一种综合了两种新颖软件的服务器。第一种软件(Smartstart)配置了服务器硬件和网络信息以满足公司的操作系统和应用程序。它节省了用户配置服务器网络以及实现无差错安装的时间，从而使服务器从第一天开始就能安全运行。第二种软件（内部管理器）用于帮助用户管理服务器网络，例如，在主板与磁盘驱动器毁坏之前，指出主板过热或驱动器有故障。

通过基于服务平台的创新，康柏创造了一条非同寻常的价值曲线，并扩大了它的市场。那些在信息技术上缺乏专家的公司一直怀疑自己是否拥有配置和管理一台网络服务器的能力。Smartstart和内部管理器帮助这些公司轻松掌握。ProLiant1000成为一个胜利者。

当越来越多的公司拥有服务器时，康柏发现它的用户们通常缺乏合理安置设备的空间。往往将设备堆放在橱中或让电线缠成一团放在地板上，结果价格昂贵的服务器经常会遭到破坏，而且肯定非常不安全，同时很难进行管理。

通过研究顾客的需求（而不是对手），康柏看到了基于产品平台的另一次价值创新的时机。康柏公布了可以安装在支架上的ProLiant1000服务器，它允许公司把服务器安装在一个高的、倾斜的柜子的中央。这种产品

有效地利用了空间并确保了对机器的保护，易于监控、修理和升级。康柏设计的机柜不仅适用于自己的产品，也适用于其他厂商的产品，从而吸引了更多的用户并抑制了模仿行为。随着康柏新的价值曲线与本行业的价值曲线的分离，康柏的销售与利润再一次上升。

目前，康柏正在寻求在交货平台上进行一次价值创新，它将大大地缩短从用户定货到收到设备时间。送货时间的存在迫使用户预测他们的需求（一个很难的任务），并且经常要求他们在等待货物时将各种高成本的解决方案拼凑在一起。现在既然服务器已被广泛应用，由此产生的需求在迅速增加，康柏认为缩短送货时间将带来用户价值的一次飞跃。公司正在忙于实现一种交货方法的设想，即允许根据用户的要求组装产品，并在收到订单的 48 小时内送货。价值创新使康柏降低了存货成本，并使过时的库存最小化。

通过三个平台上的价值创新，康柏已经能够保持它与其他公司在价值曲线上的差距。不管产业中的竞争步伐如何，康柏不断的价值创新使公司保持全球第一大服务器制造商的地位。自从公司转换方向以来，总销售收入和利润增长了差不多 4 倍。

驱使公司高速增长

在我们的研究中最令人吃惊的一项发现是：不管公司战略逻辑的影响有多深远，这种逻辑并不是万能的。

而且因为它没有明确的定义和没有被检测过，公司没有必要就其所有业务领域寻求统一的战略逻辑。

高级主管们如何促进价值创新呢？首先，他们必须确定并标明公司现行的战略逻辑。然后他们必须向它提出挑战。他们必须停下来考虑整个行业现有条件、公司的战略核心以及战略方法（对顾客、资产与能力以及产品和服务的提供），这被看成是公司的先决条件。围绕价值创新重组公司的战略逻辑，高级主管们必须就如何将这种思想变成一条新的价值曲线向自己提出 4 个问题：本行业被赋予的要素中，哪些要素是应该取消的？哪些要素应该消减到行业标准之下？哪些要素应该提升到行业标准之上？哪些要素是从未提供过而应该由企业创造的？回答所有上述 4 个问题（而不是挑出其的 1 个或 2 个）对有利润的增长是必须的。价值创新是为了同时寻求购买者在本质上的非凡价值和降低公司的成本。

对于业务多元化公司的经理们来说，他们可以利用价值创新逻辑来确定在其业务组合中最具前景的增长机会。我们所研究的价值创新者都是他们所在行业的先锋，这种先锋不一定在发展新技术方面，而是将提供给顾客的价值拓展到了新的疆界。推广这种先锋的经验可以为探讨现在与未来企业增长潜力提供一条有用的途径。

公司的“开拓者”是指那些创造了空前价值的业务。它们是利润增长最有力的源泉。处于另一个极端的是“定居者”，其价值曲线与整个行业价值曲线的基本形状相吻合。“定居者”一般对公司的增长没有多大贡献。“游牧者”的潜力介于两者之间。这种业务通过给顾客多一些或少一些来改变行业的价值曲线，但它们并

没有改变它的基本形状。

对于追求增长的管理者来说，一个有用的尝试是在开拓者—游牧者—定居者的地图上规划公司现在和未来的业务组合（见图2—4）。如果当前的业务组合和未来

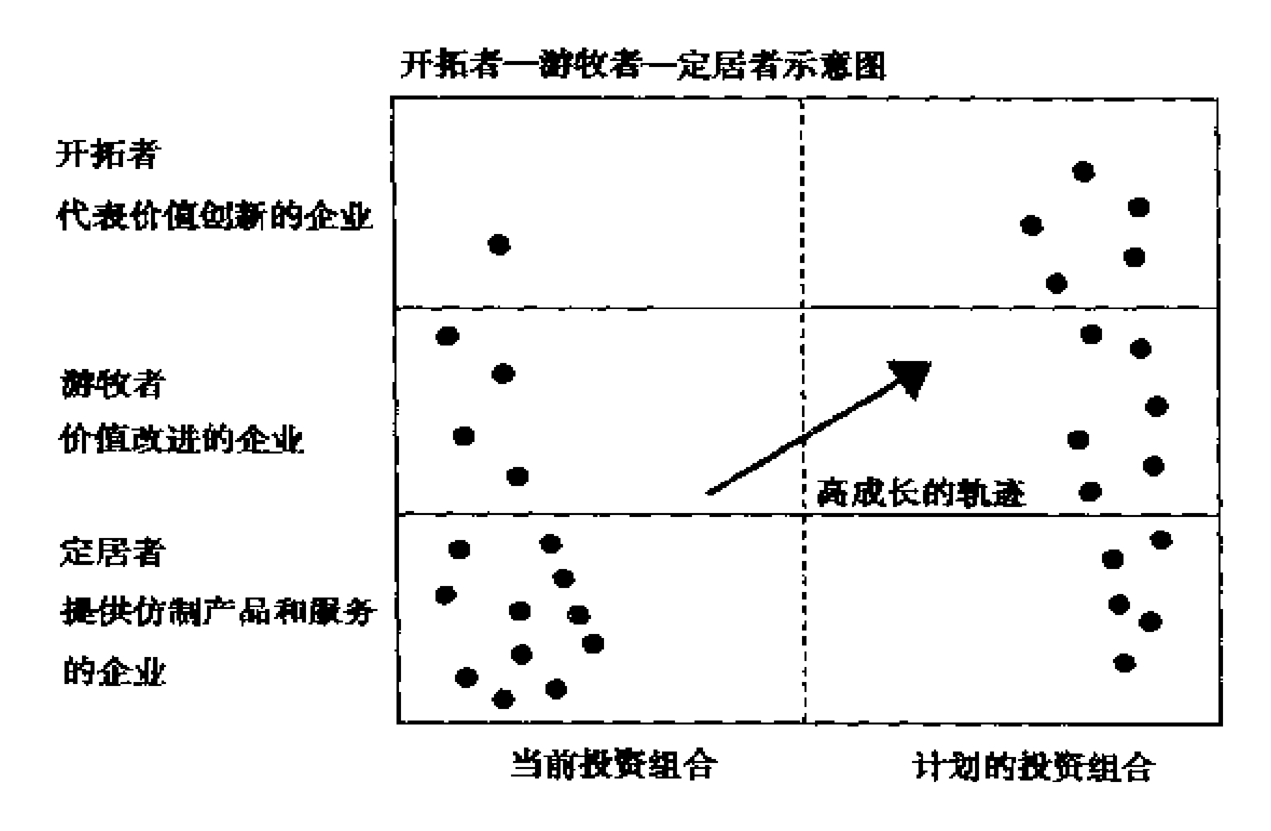


图2—4　检验业务组合的增长潜能

计划的产品主要由“定居者”构成，那么，公司具有一条低增长轨道，并且迫切需要进行价值创新。公司极有可能已经陷入竞争陷阱。如果现在与未来计划的产品由许多“游牧者”构成，那么，可以期望公司能有合理的增长。但是公司没有发现它的增长潜力，同时有被价值创新者忽略的危险。这种尝试对于那些希望看透今天公司业绩的经理们来说是非常有价值的。收入、利润率、市场份额和客户满意度都是衡量一个公司现状的尺度。与传统战略思想相反，这些尺度不能指出通往未来的

路，开拓者—游牧者—定居者地图可以帮助公司预测并计划未来的增长与利润，在快速变化的经济环境中，这是一项特别艰巨却又非常重要的任务。

对高速增长根源的研究

在过去的5年中，我们研究了全世界大约30个行业中的30多家公司，并研究了在利润与收入方面同时高速增长的公司和一些业绩相对较差的公司。在试图解释两者业绩的不同时，我们采访了成千上万个经理、分析师和研究人员。我们建立了企业战略的、组织的和业绩的轮廓。我们寻求产业或组织的模式，并且从被认为是与一个公司增长潜力有关的各个方面对两类公司进行了比较。非上市公司是否比上市公司增长得更快？所在行业对公司的总体增长有什么影响？新创企业是否比老企业更有优势？年轻且具有创造力的激进分子所领导的公司是否比年老经理们领导的公司增长得更快？

我们发现在所有这些因素中，没有一种因素能够起到系统的作用。小企业和大企业、高技术产业和低技术产业、新公司和老公司、上市公司和非上市公司以及来自各不同国家的公司都能实现高速增长。

一直起作用的是两类公司关于战略的思想。在对经理们的访问过程中，我们请求他们描述自己的战略行为及其背后的思想。于是我们开始了解他们对于战略5个方面内容的看法：行业条件、战略核

心、顾客、资产和能力、产品和服务的提供。我们被来自这些访问分析的发现所震惊。高速增长公司的经理们，不管他们来自什么行业，全部都描绘出被我们称之为价值创新的逻辑。而不太成功的公司经理们都遵循传统战略的逻辑。

这种发现引起了我们极大的兴趣，我们继续验证高速增长公司的经理们是否能将战略思想在市场上应用于业务方案。我们发现他们做到了。

另外，通过对 100 多家公司的业务扩展的研究，我们能够就价值创新对于公司收入和利润的影响进行定量分析。86%的业务扩展是直线扩张式的(也就是量的改善)，它们占总收入的 62% 和总利润的 39%。剩下的 14%的业务扩展（属于真正的价值创新）产生了 38%的收入和 61%的利润。

威京大西洋公司：超越常规逻辑

当威京大西洋航空公司（以下简称威京公司）在 1984 年试图通过取消头等舱服务去挑战航空业的常规逻辑时，它只是简单地遵循价值创新的逻辑办事。因为当时航空业的绝大多数盈利来自商务舱而不是头等舱，相反，头等舱产生了大量的成本。威京航空公司抓住了机会，它决定将削减头等舱服务所节省的成本用在对商务舱旅客的价值创新上。

首先，公司装备了大规格的可卧式睡椅，从而将商务舱坐椅的舒适度提高到远远超过航空业的平均水平。其次，威京公司向旅客提供往来机场的交

通服务，先是用装有暖气的豪华轿车，后来是用特别设计的摩托车运送旅客，目的是让商务旅客在遇到堵车时能够较快地赶到机场。

通过这些产品和服务平台上的创新，威京公司不仅吸引了商务旅客，而且还将其他航空公司的经济舱旅客和特等舱旅客都吸引过来了。威京公司的价值创新使公司受益多年，但是竞争仍然存在，随着其他航空公司的价值曲线不断地与威京公司接近，公司需要在价值创新上迈出另一步，这次是服务平台上的价值创新。

威京公司发现，大多数乘商务舱的乘客希望在登机前和飞行过程中有效地利用时间，而且经过长时间飞行后，这些乘客希望能在参加会晤前得到休息并整理一下弄皱的衣服。于是威京航空公司设计了可以让乘客熨衣服、洗澡、接受按摩以及带有艺术品位的办公设备的旅馆。这种服务使得工作繁忙的经理们可以充分地利用时间，并直接去参加会晤而不用先去下榻的宾馆。这种服务对顾客们极有价值，而对威京公司来说则带来了大笔收入。威京公司的人均销售额在航空业中是最高的之一，但每乘客/英里的费用却是最低的之一。价值创新的经济学产生了一个积极的和自我强化的周期。

当威京公司最先挑战航空业的惯例时，它拥有一种立体主义的理念。毕竟，传统观念认为，一个公司为了成长必须尽可能多地占有市场份额。但威京公司故意放弃从乘头等舱的顾客得到的收入。威京公司进一步挑战了传统观念，它提供了全新的服

务方式，甚至使其服务方式超过了传统航空公司所提供的服务。威京公司不仅把价值创新的逻辑运用到航空业，而且运用到保险、音乐和娱乐零售业。它总是在超出其资产和能力的水平上进行创新。这个公司一直是个价值创新者。

3. 通过兼并的增长：一个全新的视角[①]

帕特里夏·L·安斯林格　托马斯·E·科普兰

作者简介

帕特里夏·L·安斯林格（Patricia L. Anslinger），纽约麦肯锡咨询公司管理部负责人，企业融资与购并业务部负责人。安德森管理研究生院MBA毕业。曾在《董事与董事会》、《哈佛商业评论》和《麦肯锡季刊》等杂志上发表过论文。

托马斯·E·科普兰（Thomas E. Copela-nd），纽约麦肯锡咨询公司金融服务部负责人。1987年加入麦肯锡咨询公司之前，他是洛杉矶加利福尼亚大学的金融学教授。科普兰先生曾经发表过40多篇论文，出版过4部书，他的论文和书被翻译成9种文字。他是《财

① 原文发表于《哈佛商业评论》1996年1/2月号。重印号96101。

务管理》杂志编委会的成员，是实践者董事局主席。目前还是纽约大学的兼职金融学教授。

内容提要

当今的许多公司发现自己现金充裕，无处使用。在过去的5年中，1 300多家公司将1 500亿美元的现金搁置不用。然而，当公司总裁们想方设法地要花掉这笔现金时，却发现没有什么途径可以选择。他们听到的是一个相同的带有限制的忠告：如果你的行业潜在收益很低的话，就不要进行再投资。不要分红，因为红利被双重征税。不要偿债，因为你会牺牲优惠税收的资金来源。不要回购股票，因为会使公司缩水。如果你确实想进行收购，那就进行小规模的、能够带来协力的收购。

然而，这种老生常谈却排除了一项十分重要的选择——非协力性收购。一项由麦肯锡公司的咨询顾问帕特里夏·L·安斯林格和托马斯·E·科普兰所做的新研究表明，公司可以进行非协力性收购并且获利。事实上，他们为期一年的研究已经发现了一组不同的机构，包括Thermo电子公司，萨拉－李公司，以及Clayton，Dubilier & Rice公司，这些公司通过非协力性收购已经飞速成长，并获得了每年18%～35%的持续回报。

但是进行这些非协力性收购工作并不容易。它迫使高级经理就一系列困难的问题向他们自己提问：我们准备好从根本上改变新收购公司的业务了吗？收购后我们是否要把新的管理人员也带到公司

来呢？管理人员们应该得到怎样的奖赏？我们能否在允许高级经理自己进行经营决策的同时，每天和他们进行一次对话？我们能否在两年内完成所有必要的调整？

关于成功的公司收购的真理很短也很简单：进行小规模的协力性收购。但是仅仅依赖于这一真理的公司必将面临失去所有有价值的战略机会的风险。我们为期一年的研究已经表明，公司可以进行非协力性收购并且获利。事实上，我们的研究已经发现了一组不同的机构，包括 Thermo 电子公司，莎拉－李公司，以及 Clayton，Dubilier & Rice 公司，它们通过非协力性收购已经飞速成长，并获得了每年 18%～35%的持续回报（见下文中：找到非协力性收购者）。

我们列举的 21 个成功的收购者可以分为两类：多元化的上市公司收购者和诸如杠杆收购公司之类的金融收购者。我们选择研究杠杆收购公司（LBO），因为与世界上的其他人一样，当看到它们出价高于普通的公司收购者并在公司业务没有协力的情况下产生高额回报时，我们感到迷惑。我们将杠杆收购公司的运作与那些成功的多元化的公司收购者进行比较，并惊奇地发现，它们运作的原则竟惊人的相似。

然而，许多公司战略家拒绝相信采取非协力性收购也能获得成功。在我们看来，他们的犹豫源自于对今天非协力性收购者运作方式的基本错误理解：（1）金融收购者依赖市场时机来低价买入资产（在高价时卖出）。事实上，我们发现金融收购者支付相当高的高于市场价格的溢价，正如其他收购者一样。（2）他们错误地认为，需通过过高的金融杠杆去约束经理人员。事实上，在我们的研究中，金融收购者为了避免损失流动性，有意识地努力避免使用过高的金融杠杆去控制经理人员制定经营决策。尽管许多 LBO 公司开始时有相当高的债

务负担，但是在 3 年—5 年内，它们将其债务负担降低到相对传统的水平（债务占总资产的 65%）。我们的发现得到了约翰·凯金（John Kitching）的研究的支持，凯金研究了 110 起收购的案例（Early Returns on LBOs, HBR November-December 1989.）。他发现，到收购后的第二年，一般的 LBO 的债务偿还超过了偿债协议的 600%。

毫无疑问，我们选取的 21 个样本公司都是十分成功的。它们总共做了 829 起收购。当被问及它们是否收回了其资本成本时，80%的回答（合 611 起收购）是肯定的。我们样本中的美国公司 10 年期间每年给股东带来的回报率平均达到 18%，而据金融收购者自己的估计，平均每年的股东回报率达到 35%。

尽管在我们研究中，任何一个收购者都是独立无关的，但是成功的收购者的确有共同的思路并坚持这一思路。例如，我们注意到 Clayton, Dubilier & Rice（一家金融收购者）在企业的转亏为盈方面十分擅长，通常在将被收购公司做大前先将其业务收缩（W. Carl Kester and Timothy A. Luehrman, Rehabilitating the Leveraged Buyout, HBR, May-June 1995.）。Dasai 资本管理公司，也是一家 LBO 公司，在零售行业中寻找增长机会。爱默森电子公司收购那些在零部件生产方面具有核心能力的公司，特别是那些能够改变其成本控制能力的公司。萨拉－李公司已经收购了 60 多家不同类型的消费品生产公司，包括海岸线皮具公司、Playtex 服装公司、冠军产品公司，采取的都是品牌加零售的同一

萨拉－李公司通过品牌加零售这个思路，收购了 60 多家不同类型的消费品生产公司

个思路。

让收购工作运作起来

然而，要让这种收购工作运作起来却并不容易。我们的研究发现，成功的公司和金融收购者们采取了7种主要的经营原则。这些原则影响了收购过程的每一个阶段，从候选人的确定到合并后的管理。这些原则是：

- 坚持具有创新意义的经营战略。
- 如果找不到管理人员就不要进行交易。
- 给高级经理以高额物质刺激鼓励。
- 将现金流量的变化与奖赏相挂钩。
- 推动变革的进程。
- 促进所有者、经理和董事会的互动关系。
- 雇用最好的收购者。

1. 坚持具有创新意义的经营战略。从80年代早期开始，诸如Duracell国际公司、Uniroyal公司和RJR Nabisco公司这样的杠杆收购公司就已经引起了广泛的注意。大部分人注意的焦点集中在谈判的技巧、专有的财务结构及价格上。而同一时期的其他2 200多起收购却并没有引起足够的关注，尽管它们同时伴随着经营管理上的根本性变革，并且有相当一部分公司产生了积极的回报。[1]虽然有许多观察家相信LBO公司在市场中发现了隐藏的宝藏，然而在大多数情况下，他们很少关注经营状况的改善。

我们样本中的两家公司——太阳眼镜国际公司和斯耐波(Snapple)饮料公司向我们展示了成功收购中的价值创造的最大来源是经营业绩,而不是金融杠杆、市场时机选择或行业选择。[2]当 Dasai 资本管理公司收购太阳眼镜国际公司时,它将精力集中在快速提高利润上,并制定新的战略以提高利润。自 1988 年的初次收购后,太阳眼镜国际公司从 150 家分店发展到 800 多家,并且通过回过头来收购小的公司和实施新的分店布局,其年回报率上升到令人吃惊的 37%。公司解雇了那些对太阳眼镜所知甚少的职员,代之以训练有素的顾客服务专家,引入了大量的产品种类,而不是仅依赖两三种流行款式,并采取了地区性的低价战略(见图 3—1)。

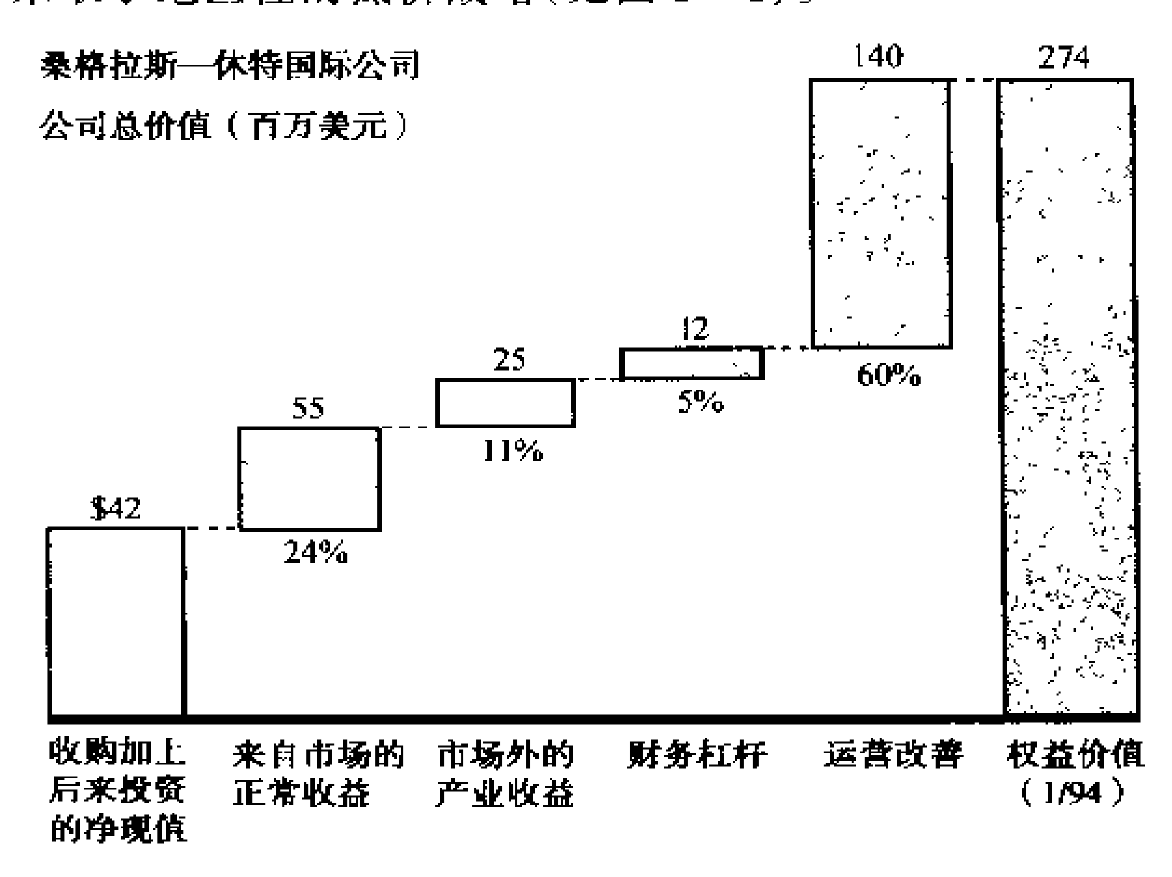


图 3—1　收购中的价值创造来源

资料来源:麦肯锡公司专有文件。

由著名的金融收购者托马斯－李公司于 1992 年进行的对斯耐波公司的收购，提供了又一个经营改革的实例。收购后不久，斯耐波公司就开始进行以快速的地理扩张和生产线扩张为基础的雄心勃勃的增长战略。得知其竞争对手不久也会有自己的天然茶和果汁产品，公司很快建立起自己的生产和销售体系。公司与拥有剩余生产能力的装瓶和分销公司建立了合同关系，从而领先于诸如 Fruitopia（可口可乐下属的一个小分部）这样的国内竞争者，一年将产品打入市场，并获得了先入为主的优势。

在接受调查的公司中，有85％的公司雇用购并前期经理进行公司购并

正如斯耐波公司的实例所显示的，创新性经营战略使得收购者在美国食品和饮料这样极具竞争力的行业中获得成功。其教训是：不要只在高成长的行业中寻找发展机遇。

2．如果找不到管理人员就不要进行交易。在我们的研究中，65％的公司相信管理技术是创造价值的最重要的工具。收购者必须确保通过以下 3 条途径可以获得合适的管理人员：他们可以评估现行的经理人员；他们可以在组织内部还没有担任领导职位的人中寻找经理人员；他们可以从外部雇用行业专家。

在我们的采访中，有 85％的收购者继续聘用收购前的经理。在其他情况下，成功的收购者在公司内的其他位置上找到了领导者——那些从前没有机会施行自己的意见和主张的领导者。Forstmann Little & Company

在大众器材公司的中层管理人员中发现了高级管理人员，这些管理人员在过去的3年中已经连续创造了30多亿美元的价值。

当成功的收购者从外部寻找行业专家时，他们倾向于从大公司寻找杰出人士。例如，斯蒂芬·拉比诺维茨(Stephen Rabinowitz)有着在通用电子照明公司担任总裁，以及后来的联合信号刹闸系统公司担任副总裁的良好业绩，他在1994年Wassall公司收购通用电缆公司后受雇于该公司，以帮助通用电缆公司扭亏为盈。许多潜在收购者都看好通用电缆公司这家铜线电缆供应商，但是很少有人知道如何使它盈利。Wassall公司收购通用电缆公司实际上是在赌它可以扭亏为盈，而斯蒂芬·拉比诺维茨正是这样一个可以使公司扭亏为盈的人选。在18个月的收购过程中，Wassall公司赌赢了：斯蒂芬·拉比诺维茨撤销了公司的多种信息系统，削减了30%的产品，并大幅度削减了营运资本。

然而，当财务目标不能实现时，成功的收购者会毫不犹豫地撤换经理。金融收购者比普通的公司收购者更没有耐心。在我们的研究中，金融收购者进行的收购中，有32%的收购在3年内撤换过一个或更多的高级经理人员。而在普通的公司收购中，3年内只有不超过10%的经理被撤换。为什么在金融收购者和普通的公司收购者之间存在着这样的差异呢？这也许要归因于金融收购者设置的较高障碍，或者归因于普通的公司收购者不愿意撤换经理人员并改变企业文化。

那些不愿意撤换经理人员的公司或许要从托马斯－李公司的案例中吸取教训。这家公司在1988年策划了

一场对饮食中心的管理收购（MBO）行动。"我们知道管理层不强，但我们认为我们可以更正它"，公司前董事总经理、现任 JW 儿童协会董事总经理的史蒂文·赛格尔（Steven Segal）说。在收购饮食中心的时候，珍妮·克瑞格（Jenny Craig）是一家占绝对优势的澳大利亚食品公司，而营养系统公司则是一家刚从破产中复兴的公司。任何一家公司在开始时都不构成对饮食中心的威胁，但是不久以后，这两家公司却成为主要的竞争对手。当竞争进入白热化后，饮食中心的管理人员畏缩了。

3. 给高级经理以高额物质刺激鼓励。发现并激励那些称职的经理是如此的重要，因此许多成功的收购者给予高级管理人员相当的股权（通常是 10%～20%）。如果一切都能按计划进行，那些经理就会成为百万富翁。为什么提供这么高额的物质奖励呢？Clayton, Dubilier & Rice 的合伙人 B·查尔斯·阿芒斯（B. Charles Ames）作出了最好的回答："当他们自己的股票净值取决于公司的业绩时，这些管理人员更有责任把重组、增长以及安排收购这样较难的工作做好。"作为这些管理人员必须实现的目标，要创造超过 35% 的年回报率，需要承担重大的责任和付出巨大的努力。

当公司雇用新的管理人员时，物质鼓励就变得特别重要。在这种情况下，需要通过提供大量向上发展的潜在好处，把杰出的管理人员从舒服和相对较低风险的工作中吸引过来。以前关于收购的研究表明，被收购公司的总裁一般拥有其部门股权的 6.4%，而一个上市公司的总裁平均仅拥有股权的 0.25%。[3]

在我们研究的多数案例中，管理人员必须购买足够

多的股票，从而使他们持有的公司股票占其资产净值的很大比重。这种大量持股通常被叫做“痛苦股权”——一种旨在保证管理人员不敢失败的方法。如果某一企业经理没有能力购买股权，收购者就会提供折扣或贷款。

一些购并经理必须将其净资产的一大部分押在购并风险上，这被称为“痛苦股权”

关于上市公司是否应该采取同样的做法产生了很大的争议。一些人认为上市公司不能将大部分的股权转让给个别管理人员，因为股东会监督管理人员的支出，从而确保其“合理性”。然而，在我们的研究中，最好的收购者如 Thermo 电子公司，并不害怕让其管理人员变得富有，如果公司能获得高额回报的话。事实上，我们的样本公司收购者中有 60% 会给管理人员提供机会，让其比同行业的同事更富有。仅 Thermo 电子公司一家就已经产生了 40 个百万富翁。但是，这些收购者也是很精明的，他们只让出刚刚够吸引到顶尖人才的股权。

当然，股权并不是给管理人员的惟一的激励因素。其他奖励形式，如公众的认可和未来的提升（在大公司的母公司内）也是需要的，从而让管理人员觉得克服困难和承担不确定的风险是值得的。非货币的激励形式在上市公司中特别流行，在这些公司中，业绩记录最好的管理人员将被授予不同形式的奖励。

4. 将现金流量的变化与激励相挂钩。除了直接向管理人员发行股票外，成功的收购者还通过与现金流量的变化相联系的特别设计的激励制度给予管理人员物质

刺激。这种物质刺激有两个目的：(1) 它是对当前努力的回报，是被承认的象征；(2) 也是最重要的一点，是它提供了一种沟通基础（一种共同的语言），使得经理人员和股东之间进行交流，从而使经理们在作出日常经营决策时关注现金流量。

在我们的研究中，许多收购者支付给管理人员行业平均标准的基本工资。但是，他们将大量的奖励与经理人员每年的业绩表现相挂钩。他们对哪一项措施最能刺激现金流量进行评估，然后就确定积极的目标。那些影响当前现金流量的各种因素如当前存货、应收账款以及单位增长等，通常和影响长期现金流量的各种变量如新资本投资回报率和市场份额的增加一起使用。这些矩阵的数据来自整个公司的经营目标，并且被经常纳入高级经理人员的雇用合同中，每一个变量都有明确的数量目标。奖金通常是基础工资的50%～100%或更多。奖励的大小与实现业绩目标的难易程度紧密相关。

1993年，当一家洛杉矶的收购公司Kirdland Messina收购了Selmer公司（一家音乐器材制造商）后，公司认识到必须解决Selmer公司各部门之间缺乏沟通的严重问题。例如，公司发现销售部门并没有及时通知生产部门其存货需求，这种混乱导致公司错过了其高利润率产品（专业音乐家所使用的鼓）的关键发货日期。

“公司在随意运行”，公司总裁达纳·梅西纳（Dana Messina）说。Kirdland Messina公司改变了这一切：“我们采取措施让各部门合作。销售经理不仅有销售收入目标，还要有利润目标；生产经理不仅有运营资本目标，还要有顾客发货目标”。其结果是：经理们的现金

奖励增加了 1 倍，收购后的两年内现金流量增长了 50%。

5. 推动变革的进程。“当确定机会的时候，时机是十分关键的”，爱默森电子公司负责技术开发的副总裁查利·彼得斯（Charlie Peters）说。“大多数创造价值的行动需要在收购后的头两年内完成”。上市公司和私人收购者都认为，推动变化进程可以约束管理人员，同时突出工作重点。它给组织的人员一种紧迫和挑战的感觉。例如，爱默森公司于 1992 年底收购了费雪控制国际公司，一家生产装配控制器材的公司。由于经营方面的一系列变化（包括工厂合并、采购操作的变化、存货规划和销售人员的调整），利润和现金流量不仅都达到了两年计划所规定的积极目标，而且都超过了原来收购时的预测。爱默森公司在这方面并不是一个特例，大都会公司也同样使得变革得以尽快发生。在 1995 年 2 月大都会公司收购 PET 公司后，该公司很快实施关闭工厂、削减管理成本和改变品牌的战略。

在 WESCO 公司，一场由 Clayton, Dubilier & Rice 公司进行的收购，使营业收入在两年内从几乎为零急增到 5.5 亿美元。该公司的前所有者西屋电器公司曾通过维持设备的高利用率来实现利润最大化——一项意味着 WESCO 公司有时要赔本出售的战略。完成收购后，新的管理队伍声明，公司不再将销售最大数量的产品作为目标。它们设计了一种新的销售激励计划，强调依据销售毛利而不是数量对销售人员进行奖励。对于期限不足 2 个月的存货，向分部经理收取每月 1% 的费用；对于期限超过 2 个月的存货，向分部经理收取 2% 的费用。

通过这种办法，采购和存货控制得到了改善。

6. **促进所有者、经理和董事会的互动关系**。成功的收购者与大多数公司之间最关键的区别就是经理人员、董事和所有者之间的互动程度。成功的收购者不是去建立一个多层次的官僚结构，而是创建一种平面结构。例如，萨拉－李公司，采取的是分权式的管理结构，将公司分成不同的利润中心，每一个中心由一个拥有高度决策权的经理负责，同时对该部门的业务高度负责。

有一些成功的收购者将收购的那部分业务与其他营运单位分开经营，即使这样做会失去潜在的协作机会。他们认为给予收购的那部分业务高度的自主性是十分重要的。

Thermo 电子公司的组织结构说明了这一点。在过去的 10 年中，Thermo 电子公司收购了 30 家公司，涉及环境、能源、保健和医疗器材行业。它拥有经营机构的 50%－80% 的股票，其余的在公众手中。通过将公司构建成这种结构，总裁乔治·哈特索波罗斯（George Hatsopoulos）就可以向一大群不同的经理人员提供股票。但是他仍然保持了对这些经营机构的控制权，一方面是通过让关键岗位的管理人员向 Thermo 电子公司汇报工作；另一方面通过签定明确规定经营政策的正式合同协议。例如，每一个经营机构都被要求将其资金放在由 Thermo 电子公司集中控制的现金管理体系中，遵守内部控制

Thermo 电子公司与子公司之间的关系是一种上市公司与其直属子公司之间的独立关系

制度和会计原则，提交年度计划和5年计划，并向Thermo电子公司高级管理层报告计划执行中的偏差。总之，经营机构拥有上市公司的独立性，同时和公司的普通子公司一样，与母公司之间存在控制和汇报的关系。

在我们所研究的成功的收购者中，有80%的收购者允许高级管理人员在经营决策中享有决定权，条件是只要财务目标能得以实现。余下的20%是双方一起作出主要的经营决定。特别是金融收购者，他们很少干涉高级管理层的决定。正如他们中的一家代表所说："我们拥有和普通母公司一样的权力，但是我们更不愿意运用它。"

最成功的金融和公司收购者通常任命一个"看门人"来充当所有者和经营机构经理之间的联系人。这个人作为一名合格的管理董事，较深地介入被收购公司的经营决策过程，特别是在收购后的第6个月～18个月中。"我们在最初的几个月中每天（和总裁）会谈，直到发生了主要的变化后；然后我们每周会谈"，三城市研究会（一家金融收购者的董事）总经理托马斯·韦尔德（Thomas Weld）这样说。

成功的收购者也会认真地构建被收购公司的董事会，将人数限制在5人～7人。董事会的组成一般是1人～3人来自被收购公司，1人～2人是行业专家，2人～3人是所有者的代表。金融收购者通常会在董事会中使用局外人以获得独立的意见。然而，对普通的公司收购者来说，行业专家通常会选业务相关的其他经营机构的总裁担任；所有者通常由总公司头目或是控股公司总裁来代表。普通的公司收购者和金融收购者都倾向于董事

会的多数席位由股权持有者（经理及投资者）担任。

7. 雇用最好的收购者。公司收购中一个经常容易被忽视的问题就是选择交易缔造者。这些人通常会做出影响交易成功或是失败的判断。这里，金融收购者与公司收购者的不同之处会导致价值创造方面的差异。

金融收购者雇用那些具有杰出的职业和学历证明的高水平专家。在我们所选样本的 9 个公司 100 多个专业人员中，45%的专业人员拥有在投资银行或其他投资公司进行交易的经验。其他的 35%具有高层经营或咨询的经验。投资专业人员的教育背景也说明他们来自精英的圈子。研究表明，有超过 75%的高级助理和合伙人具有商学院或法学院的高学历，并且 90%获得美国一流学校的学位。

最好的和最聪明的并不便宜。高级助理的起始报酬标准可能会超过年薪 10 万美元，5 年内会达到 50 万美元。高级助理在收购中拥有影响被收购企业管理人员的机会也给他们提供了一种强大的非货币动因：强烈的影响力意识。财务回报在更高层变得更大。成功的公司的合伙人通常年收入超过 100 万美元，再加上管理费，来自实现了的投资的物质鼓励以及股票的资本升值。

公司收购者在组建其收购队伍时采取不同的战略。与金融收购者不同，他们倾向于雇用那些交易经验不那么丰富的人，宁愿拓展他们自己的才能。公司型投资专业人员一般高学历的不多，而且不是来自很有名望的学校。他们的报酬与在金融公司的同行比起来也低得多。金融收购者通常是由初、高级管理人员一起共同评估收购的可行性，与此不同，公司型收购者一般是由高级管

理人员做决策，高级助理人员仅限于起草、洽谈并解决法律和会计方面的问题。与金融收购者谋求获得决策自主权和经济回报不同，公司型投资专业人员的主要动因是企求获得快速升职。公司型收购者不像金融收购者那样雇用经验丰富的专业人员从事收购活动，这种做法会使他们失去些什么吗？尽管这一问题不能直接通过测试得到答案，但是，通过对两类不同的收购过程和回报的分析，得出的结论是肯定的，他们确实损失了某些东西。

如何进行收购

目前，许多公司发现它们拥有大量的多余现金，却苦于找不到能够运用这些现金获利的机会。在过去的5年中，共有1 300多家公司将1.5亿美元的现金趴在账上。

我们相信大多数公司都能从我们谈到的非协力性收购中获利。然而，那些现金充裕的公司必须仔细掂量可能会发生的变化。考虑到公司的能力、组织结构和企业文化的不同，它们应该分别采取下列措施来实施这一战略。

我们的调查发现，它们不满足于停留在其核心业务之内，而是在其知识领域内谋求发展

1. 改进企业内部能力。这种方法最适用于那些已经确立正确发展构思的公司——那些具有创新精神，以企业增长为目标，同时已经按照上述经营原则运作的公司。通常，这

些公司当前各经营部门的运作高度独立，虽然与母公司依然保持密切联系，但已经是独立的法人或者具备独立的法律地位。在这种情况下，大部分变化是渐进式的改进，而不是剧烈的变革，因而有利于将最好的操作办法用于收购和改善管理技能。

如果企业考虑开发自己的内部收购能力，那么就需要甄别潜在的收购机会，设计复杂的交易，并对后选公司进行有效的考察。如此之外，这些公司还需要开发以个人业绩为基础的评估和报酬制度。我们特别建议总公司允许各子公司拥有自己的长期发展战略和独立的管理报酬计划，并尽可能地在本公司主业领域内进行收购。但非协力性收购和子公司的脱钩应该由母公司亲自管理，子公司高层管理人员的任命和解雇也应该由母公司决定。

2. 建立独立的子公司。当一家公司的业务体系和企业文化可能阻碍别的新成员加入时，我们建议在企业核心组织外部建立一个收购小组。许多业务多元化或者单一化的公司，特别是那些管理权高度集中或者企业文化个性很强的公司，会发现这种方法很适合它们。那些希望模仿成功收购者做法的公司，必须确信自己已经具备或者可以获得这里所说的进行独立收购的必要技巧。包括通用电气公司和汉森信托公司在内的一些美国公司，在不同的时期都曾进行过业务的分立或脱钩，使自己在投资核心业务以外的业务时具有更大的自主性和灵活性。美国化学银行设立了化学银行风险资本合伙公司，虽然化学银行是惟一的有限责任合伙人，而合伙公司的雇员就是银行的雇员，但合伙公司的管理却是完全自主的。

3. 外部资源。对于缺乏经验丰富的专家队伍的公

司来说，可以从外部雇用帮手。当然，必须保证外雇专家的利益与公司利益的一致性。例如，如果公司决定雇用投资银行家，那它就必须做到，交易费用的安排方式使得交易的完成对这些顾问有最大的优先权。风险是：价格的过高支付，匆忙的、过于简单的合同，以及没有合并前的计划。

另一种选择适合于那些公司环境适合合伙人形式的公司。一家希望做非协力性收购的公司，可以与一家有非协力性收购交易经验的金融收购者建立合伙人关系，以便从中受益。例如，橡树工业公司（一家消费者零部件的制造商），在 1992 年与 Bain 资本公司建立了合伙人关系，来收购吉尔伯特工程公司——一家有线电视特殊连接器的生产商。

任何一家希望在自己的公司中实施我们规则的公司总裁一定会问：我是否有信心可以买入一家新的公司，并从投资的美元中获取最大的回报？对一家想成功的收购公司来说，管理人员必须要找到一些非主流的特别的方法。在我们的研究中的每一个成功收购者都是在其他收购者没能判断出的收购方向上做了成功的收购。然而，在我们的调查中的收购者确实成功地做到将其知识输入到新的业务中。因此，如果理解是正确的，“坚持你的原则”并不意味着一家公司坚持其核心业务，它实际上是指一家公司应该在其知识领域内成长。我们样本中的收购者正是这样做的。

找到非协力性收购者

为了找到最成功的非协力性收购者，我们调查

了过去10年中所有的进行收购的主要的公司——美国和英国所有上市公司和知名的美国金融收购者。在选择上市公司时，我们选择了那些收购数目超过10家公司、涉及4个不同的主要业务的公司。由于一些公司收购了大量不同的企业以便于垂直的合并，我们将它们看作是一家企业，因此，将它们从我们的样本中删除(见表3—1)。

表3—1　　1985—1994年美国和英国的上市公司收购者

公　司	1994年销售额(百万美元)	年回报率(%)	收购和剥离子公司的数目	多样化程度
指数：标准普尔500		14.3		
Berkshire Hathaway	3 847.5	32.0	26	16
Pheips Dodge公司	3 289.0	29.7	10+	4
萨拉－李公司	15 536.0	23.7	85	9
Thermo电子公司	1 585.3	22.4	30	12
伊利诺依工具工厂	3 461.3	21.8	10	5
Canagra	23 512.2	20.4	95+	8
Alco标准公司	7 992.5	18.3	62	9
空气产品和化学公司	3 485.3	17.2	10	5
通用电气公司	59 316.0	17.2	76	24
德芙公司	3 085.3	14.3	11	5
爱默森电子公司*	8 607.2	13.9	40	4
Harcourt General	3 208.5	13.1	10	4
英国MSCI指数		5.4		
Wassal	1 022.0	14.4	11	5
蝙蝠工业公司	28 169.3	14.1	10	7
汉森信用公司	16 899.7	9.8	31	20
大都会公司	11 740.3	7.6	47	9

*尽管这些公司在10年期中没有超过标准普尔500指数的总体回报，但它们在1980—1994年间有过出色的业绩。

资料来源：公司年报；Compustat；证券数据公司。

对金融收购者来说，我们选择了那些投资基金达2.5亿美元以上，并至少建立了两项投资基金的公

司：一段时间成功的投资表现的指示器(见表 3—2)。

表 3－2 金融收购者

公司	资本规模（百万美元）	筹集的基金数目
Kohlberg, Kravis, Roberts&Company	9 200	3
摩根建富资本合伙公司	4 281	6
E. M. 华宝公司	3 675	2
Clayton, Dubilier&Rice	2 985	5
斯东尼顿合伙公司	2 900	3
托马斯－李公司	2 721	3
海尔曼－富莱得曼公司	2 704	3
化学资本合伙人公司	2 500	
GS 资本合伙人公司	2 500	2
黑石公司	2 081	2
阿卡迪亚合伙人/橡树合伙人公司	1 800	5
Forstmann Little&Company	1 582	5
阿波罗咨询公司	1 500	3
Kelso 公司	1 335	5
Freeman, Spogil & Company	1 130	3
波士顿资本管理公司	1 042	4
Hicks, Muse, Tate & Furst	1 032	3
TA 协作公司	800	7
Dasai 资本管理公司	675	3
约瑟夫－小约翰杠杆公司	620	2
Carlyle Group	600	2
三城市研究公司	600	3
Gibbons, Goodwin, Van Amerongen	560	3
渣打集团	556	2
Welsh, Carson, Anderson& Stowe IV	552	5
Golder, Thoma, Cressey, Rauner	547	7
Leonard Green 合伙人公司	535	2
Dillon, Read & Company / Saratoga Partners	513	3
美国工业合伙人管理公司	495	2
Bain 资本公司	445	7
Castle, Harlan	379	3
McCown, DeLeeuw & Company	340	3
Aurora 资本合伙人公司	320	2
通用电子投资公司	309	2
Berkshire 合伙人公司	295	3
Morgan, Lewis, Githen &Ahn	285	
Weiss, Peck & Greer	275	7

资料来源：资本的其他选择及公司财务。

然后我们和8个公司收购者及13个金融收购者进行了会谈。研究中的公司收购者经营50种不同的生意，比标准普尔500和摩根斯坦利国际资本指数平均高几乎50%，而且在过去的10年中年收益增长12%。研究中的金融收购者报告的资本超过160亿美元，基金的年回报超过25%，其中许多公司的年回报超过40%。如果这些金融收购者被看作是公司联合体，其1994年的收益将占《财富》500家最大公司的45%。

【注释】

[1]William F. Long and David J. Ravenscraft, "Decade of Debt: Lessons from LBOs in the 1980s". In *The Deal Decade: What Takeovers and Leveraged Buyouts Mean for Corporate Governance*, ed. by Margaret M. Blair (Washington, D.C.: Brookings Institution, 1993).

[2]Various academic studies of LBOs support our findings that successful diverse acquirers are able to create value mainly by improving operations. See Steven Kaplan, "The Effects of Management Buyouts on Operating Performance and Value", *Journal of Financial Economics* 24(1989), p.217.

[3]Michael C. Jensen, "Eclipse of the Public Corporation", HBR September-October 1989, p.61.

4. 是否多元化？[1]

康斯坦丁诺斯·C·马吉士

作者简介

康斯坦丁诺斯·C·马吉士（Constantinos C. Markides），是伦敦商学院战略和国际管理副教授，前加速发展规划负责人。曾经在《哈佛商业评论》、《斯隆管理评论》、《董事与董事会》、《长期计划》、《英国管理杂志》、《国际商业研究》和《战略管理》等刊物上发表过大量论文；著有《业务多元化再聚焦与经济效益》（麻省理工学院出版社，1995 年）和《战略：战略家的思维道路》（哈佛商学院出版社，1998 年）。他是《欧洲管理学杂志》的副主编，并任《战略管理杂志》和《管理科学杂志》的编委。

---

① 原文发表于《哈佛商业评论》1997 年 11/12 月号。重印号 97608。

内容提要

公司常常面临的最具挑战性的决策之一是是否要进行业务多元化，其回报和风险都是非同寻常的。成功的故事比比皆是，如通用电气公司、迪斯尼和3M公司等，但也有失败的例子，想想桂格麦片公司和斯耐波公司一起进军果汁行业的结局。

是什么使得业务多元化成为一种不可预测的、高风险的游戏呢？首先，公司常常是在一种无法深思熟虑的环境中作出决定，例如，一家有吸引力的公司要进行交易，其竞争对手想要买下它；或者是董事会急于要扩大范围进入新的市场。此时，高级经理们必须在很短时间内面对堆积如山的资料进行深入分析。使事情更复杂的是，业务多元化作为企业的策略常常是一种时髦的诱惑。总之，经理们在作出是否进行业务多元化的行动时，几乎不存在统一的原则，也很难估计这种举措是否会使股东权益大大增值或严重受损。

作者的观点是，业务多元化不应该是这样一种掷骰子式的赌博。作者的研究指出，如果经理们能够从6个方面考虑问题，就可以减少业务多元化的风险性。对这6个方面问题的回答，并不是让经理们作出是或否的简单决策，而是帮助他们权衡风险和机遇，估价成功的可能性。

所提出问题的各个方面以及对它们所进行的讨论，往往都与公司业务多元化决策产生之前的详细财务分析相联系。同时，这些分析工具可以使得一

项受到各种压力的复杂决策变成一项结构合理、更具理性的决策。

一个公司面临的最具挑战性的决策之一是是否要进行业务多元化，其回报和风险都是非同寻常的。成功的故事比比皆是，如通用电气公司、迪斯尼和3M公司等，但也有不光彩的、高投入的失败例子，如桂格麦片公司（Quaker Oats'）和斯耐波公司（Snapple）一起进入（又退出）果汁行业，RCA公司涉足计算机、地毯和汽车租赁业务。

是什么使得业务多元化成为一种不可预测的、高风险的游戏呢？首先，公司常常是在一种无法深思熟虑的环境中作出决定，例如，一家有吸引力的公司要进行交易，其竞争对手想要买下它；或者是董事会急于要扩大范围进入新的市场。此时，高级经理们必须在很短时间内面对堆积如山的资料进行深入分析——包括内部回报率的计算、市场预测、竞争评估。使事情更复杂的是，业务多元化作为企业的策略常常是一种时髦的诱惑。换句话说，经理们在作出是否进行业务多元化的行动时，几乎不存在统一的原则，也很难估计这种举措是否会使股东权益大大增值或严重受损。

虽然决策总是包含着不稳定性，所有主要业务的决策都不例外，但是业务多元化不应该成为这样一种掷骰子式的赌博。实际上有许多关于业务多元化方法的宝贵建议[1]。但这里的研究表明，如果经理们能够从下面6个方面考虑问题，就可以进一步拓展自己的思路，减少业务多元化的风险性。对这6个方面问题的回答并不是让经理们作出是或否的简单决策，而是帮助他们权衡风险和机遇，估价成功的可能性。

所提出问题的各个方面以及对它们所进行的讨论，

往往都与公司业务多元化决策过程中常用的详细财务分析相联系。同时，这些分析工具可以使得一项受到各种压力的复杂决策变成一项结构合理、更具理性的决策。

因此，经理们在考虑是否要进行业务多元化时，应该问一问自己以下的问题：

1. 在目前的市场上，我们的公司怎样才能做得比每一个竞争对手更好？就如同去商店采购之前首先要估量一下现有的存货一样，对一个公司来说，重要的是在尝试从别处寻求这些优势之前首先要弄清楚自己所独有的且别人无法比拟的竞争实力。接下来，第一步就是对竞争实力进行精确评估——我通常称它们为战略资产。

而通常这种评估又是如何进行的呢？我想恐怕通常的评估都是不完整的。问题在于大多数公司将区分战略资产与确定公司业务相混淆。公司的业务一般使用三个框架来确定：产品、消费者功能以及核心竞争力[2]。因此，依据各自的定位方法，索尼可能将自己定位为电子娱乐业或者“便携式”产品市场。

但是，当面临业务多元化的决策时，经理们通常必须考虑的不是他们的公司该做什么，而是考虑该怎么做才能超过对手。从某种意义上说，相对于业务定位，区分战略资产是一种由市场驱动的做法，它迫使一个企业努力寻求如何提高被购并公司的价值或者在新市场中的价值——而这就要求企业拥有卓越的分销系统，有创造力的雇员，或

当面临业务多元化的时候，经理们通常必须考虑的不是他们的公司该做什么，而是考虑怎么做才能超过对手

者关于信息传输的非凡知识。另一方面，作出业务多元化的决定不是基于一个泛泛的或模糊的商业决定，例如："我们进军娱乐市场"；相反，它是基于对战略资产的一种实际的确认："我们优秀的分销能力能够从根本上改善被兼并公司的业绩"。

考察蓝圈实业公司（Blue Circle）的案例，该公司是一个英国公司，是世界领先的水泥制造商之一。80年代后期，在对自身业务不太明确的基础上，蓝圈实业公司作出了业务多元化的决定。当时，公司经理决定进入与家用建筑有关的产品业务。因此，蓝圈实业公司将其业务范围扩展到房地产、制砖、废物处理、煤气炉、浴盆甚至割草机。按照一位退休主管的说法："我们进入割草机市场是因为你的花园需要一个割草机——因为你的花园紧挨着你的房子。"结果，毫不奇怪，蓝圈实业公司业务多元化的策略没有几个被证明是成功的。

蓝圈实业公司没有注意到，基于业务定位的方法进行业务多元化并不能回答许多关键的问题，如：什么是我们公司的战略资产？怎样和在什么地方能充分利用它们？

能够比较圆满地回答这个问题并取得了相应回报的公司是英国鲍丁顿集团（Boddington）。1989年，鲍丁顿后来的主席丹尼斯·凯斯迪评估了公司的竞争形势，那时，鲍丁顿是一个在英国拥有一个啤酒厂、一些批发商和酒吧的小啤酒制造商。但是合并改变了英国的啤酒业，对于像鲍丁顿这样的小公司来说，盈利变得越来越困难。公司能支撑到现在是因为它主要的战略资产在于零售和接待：公司擅长于经营酒吧。因此凯斯迪决定依

这个方向进行业务多元化。

很快，公司卖掉了啤酒厂和收购的度假旅馆、饭店、疗养院，以及健身俱乐部，同时保有了酒吧的大量股份。“放弃酿酒业是一个很痛苦的决定，特别是啤酒厂成为我们的一部分已有 200 多年历史了”，凯斯迪说，“但是在这一行业发生如此大的变化后，我们意识到在酿酒业无法与大公司竞争，我们决定开发在零售业、接待方面的卓越技能并开始资产管理的新业务”。鲍丁顿的业务多元化为股东创造了巨大的利益——特别是在与那些仍决定留在本行业的地区性啤酒制造商进行比较时更加明显。同时也证明了当一个公司超越业务定位的策略而采取在战略资产上进行业务多元化时会发生什么。

2. 需要什么样的战略资产才能在新市场中取得成功？ 一旦公司确认了自己的战略资产，就可以考虑第二个问题。虽然这个问题好像非常简单，但研究发现，许多公司却在这个问题上犯了致命的错误。它们认为拥有某些必要的战略资产就已经足以进行业务多元化了。而实际上，一个公司必须拥有全部的战略资产。

70 年代后期，许多石油公司在业务多元化上的不幸遭遇表明，当你打牌时所有的只是一对 J 而想战胜同花顺时是多么危险。像英国石油和埃克森这样的公司相信它们可以开发它们在矿产开采、提炼和大型工程管理方面的竞争力，因而它们进入了采矿业。10 年后，这些公司退出了这些领域。原因是：除了石油公司

为了实现业务多元化，公司需要拥有全部的战略资产，而不仅仅是一部分战略资产

的能力外，采矿业需要低成本的提炼和沉淀方法，而这些都是石油公司所缺少的。

再考察一下可口可乐公司的经历，长期以来，可口可乐公司熟知消费者、市场营销、品牌知识并拥有非凡的分销能力。基于这些战略资产，可口可乐公司决定在80年代早期进军葡萄酒市场，在这个市场上，这些能力是必须的。但是公司很快发现它缺少一项很重要的能力：对葡萄酒业的知识。对于可口可乐公司来说，仅拥有90％取胜的因素是不够的，因为它还缺少剩下的10％（酿造高品质葡萄酒的能力），而这正是成功最重要的部分。

就像玩扑克牌一样，公司考虑业务多元化的教训是相同的：你必须知道何时抓牌，何时扣牌。如果公司在某个行业仅拥有两项战略资产而大多数厂商却拥有更好的战略资产，那就没必要把钱放在桌上——除非它能肯定地回答下面这个问题。

3．能够在与对手的竞争游戏中赶上或超越它们吗？ 如果可口可乐公司先知道它缺少在酿酒业中最重要的战略资产，会做什么呢？它应该简单地放弃它的业务多元化计划吗？

答案是：不一定。考虑业务多元化的公司还必须回答另外一些问题：如果我们缺少在新市场中获得成功的某一种或多种关键要素，那么，我们是否可以买到这些要素，开发这些要素，或是通过改变行业的竞争规则来使这些要素变得无足轻重？我们能用合理的成本完成这些吗？

考察夏普公司的业务多元化历史。在50年代早期，

公司决定第一步通过进军电视机产业然后再进军微波炉市场，将自己在收音机生产和零售方面的优势做大。夏普公司从RCA获得了电视技术的许可，并通过与Litton公司（美国在微波技术方面的创新者）之间的合作获得了微波炉技术。同样，在60年代，夏普公司通过从罗克韦尔（Rockwell）公司购买必要的技术而进入了电子计算器业务。

沃尔特·迪斯尼公司依照一种相似的策略实现了业务多元化，通过购买和开发所需的战略资产，将业务范围从核心的动画业务扩展到主题公园、生活娱乐、游览线、度假胜地、计划中的居民小区、广播电视网和零售业。例如：迪斯尼与麦当劳和马特尔公司之间互相促销的关系使它在零售业中具有优势，迪斯尼与佛罗里达州政府之间的密切合作给公司带来了进行主题公园业务所需的特权。

让我们再通过夏普公司的例子来说明公司如何在内部创建它们所缺少的关键的战略资产。1969年，夏普公司投资2 100万美元（大约相当于当时公司资产的四分之一）建立了一个大规模集成电路工厂和一个中央研究开发实验室，以便进入半导体市场。90年代，为了使公司赶上液晶显示屏行业的发展，夏普公司的投资量更大。仅在1990年和1992年之间，夏普就在液晶显示屏工厂上投资了5.4亿美元，并且计划在未来继续投资5.5亿美元。

在所进入的新市场上缺少所需战略资产的企业的最后一个选择，是改写市场竞争规则，从而使所缺少的战略资产变得不再重要。佳能公司的做法就是一个典型的

案例，60年代早期，佳能公司希望从核心的照相机业务向复印机业务进行多元化。佳能强调它在影像技术和经销商管理方面的强大能力，但要面对来自施乐（Xerox）公司的有力竞争。施乐通过其强大的直销能力将市场瞄准大企业，从而垄断了高速复印机的市场。另外，施乐不是出售而是出租复印机——它的这种战略选择在早期与IBM、柯达和3M的竞争中起到了很好的作用。

在进行行业研究之后，佳能决定采取不同的方式介入这个游戏：首先，公司将目标瞄准中小型企业和消费者市场。其次，完全通过经销商而不是通过直销出售其产品。最后，以产品的质量和价格而不是速度同施乐公司拉开距离。结果，在这一IBM和柯达都拼命进入、但又不得其门而入的复印机市场上，佳能在进入这个市场20年内就成为市场的主导。从另一方面说，由于佳能公司改变了市场的运作方式，复印机市场已经是一种完全不同的业务。

虽然并不是每一家公司都有佳能公司那样的能力、财力和远见，像佳能公司那样成功地脱颖而出。但是，和夏普、迪斯尼一样，佳能为那些本身不拥有必要战略资产而又想进行多元化经营的公司提供了一个很好的例子，这些公司必须首先通过这样或那样的方式去取得必要的战略资产，否则，贸然进入新市场有可能产生适得其反的结果。

4. 业务多元化就应该将需要放在一起的战略资产分割开吗？如果管理者清除了前面所提出的问题，那么接下来他们就必须回答他们想输出的战略资产是否真正

能够转移到新行业中去。有许多公司错误地认为，它们可以把那些本来只有集中在一起时才能发挥作用、只有在某一特定的竞争环境中才能相互加强的竞争优势与技术分割开来。这种错误的判断必然会导致多元化的经营行为。

如果管理者清除了前面所提出的问题，那么接下来他们必须回答他们想输出的战略资产是否真正能够转移到新行业中去

参加伦敦商学院高级管理课程进修班的经理们曾经多次做过一个练习，练习的结果表明，人们确实很容易就把本来最好放在一起的战略财产分割开[3]。当主管们被问到麦当劳公司应该进入3种新业务（冷冻食品、主题公园和照片冲洗）中的哪一种时，有40%的主管们建议公司应该进入主题公园业务，因为公司的主要竞争实力在于寻找地理位置良好的房地产和提供家庭娱乐。有30%的主管指出麦当劳的特色在于营销网络的管理和制造品质一致的产品，同时建议照片冲洗业将是一个合适的多元化选择。剩下的30%的主管指出，由于麦当劳在配送、食品零售方面的竞争实力以及与供货商之间的良好关系，可以断定进军冷冻食品业比较有意义。

有意思的是，对于将公司竞争实力要素进行分割并将其重新组合用于新市场可能带来的风险，竟然没有一个主管表示担忧。虽然实际上，麦当劳在快餐业的成功可以归功于这些既相互支持、又相互加强的竞争实力要素间的合力作用，以及将竞争实力集中起来满足快餐市场上的竞争需求。实际上，我认为最好将这些相互作用

的竞争实力要素看成是在某个特定的环境中具有共栖关系的活的有机体。最好不要将它们分割开并把它们搬到别的地方，同时又希望它们像往常一样发挥作用，就如同不能把引擎从飞机中拿出还希望它能飞一样。

说得更实际一些，如果一个公司试图分割、重组或重新定位它的战略资产，那么，它同时还必须为这些资产创造一个良好的新环境。考察斯沃琪（Swatch）的案例，斯沃琪手表是由瑞士微电子与钟表公司 SMH 制造的流行的大众手表。

直到 80 年代，SMH 的主要业务是通过珠宝商和专业的分销商向富裕人士出售昂贵的手表。公司的主要战略资产是关于超薄技术、精密机械技术与自动化方面的专利技术，以及瑞士品质的保证。但是，仅仅依靠这一战略资产组合，如果要在流行的大众市场上竞争并取胜，则是不够的，还需要大规模的分销系统、前沿的设计，再加上采购技巧。

为了克服这些问题，SMH 在米兰建立了斯沃琪设计实验室，雇用了来自世界各地的艺术家、制图者和设计师，从中获得设计技巧。同时，在公司内部开发所需的采购技巧。为了获得更好的分销系统，SMH 与邦谷公司（Bhamco）建立了合资公司。最终，它将这些新的战略资产与自己原有的精密机械技术结合起来。

现在，全世界都知道斯沃琪这一产品取得了成功，但是，公司在进入市场之前的所作所为也许更能引起人们的思考。首先，公司管理层知道需要哪些战略资产，创造或购买所缺少的资产并在现有的战略资产上将它们重新组合，形成一个共生的、自我增强的组织。然后才

有了将核心资产进行组合，进军大众手表市场并取得成功这个不同寻常的案例。

5. 在新市场中仅仅只是充当一个参与者还是作为一个胜利者崛起？即使公司拥有进入新市场所需的全部竞争要素并且将它们进行了正确的组合，但它们仍然不能在市场上立足，原因是什么呢？为了实现可持续增长的优势，进行业务多元化的企业必须创造一些自己所独有的东西。如果新行业中的对手能够很快、很便宜地模仿公司的行为，在市场上公开购买到所必须的战略资产或找到有效的替代品，那么，这个公司的竞争优势就不会长久存在，业务多元化也会失败。换句话说，只有找到了击败现有竞争对手的方法，你才能够进军新市场。

以日本消费品巨人犒公司（Kao）的经验为例。犒公司的化学部曾经开发出一种能够改变产品表面（例如布料和磁带）的技术，使得产品的表面看起来更加光滑。80 年代后期，犒公司将这种技术引入它的清洁剂生产部门并迅速取得了成功，为公司开发了一种新型的洗衣剂（这种被称为 Attack 的洗衣剂，申请了 91 种专利）。在两年的时间内，犒公司的洗衣剂市场份额从 30% 上升到了 56%。

为了巩固这种成功，犒公司又将这种技术转让给了软盘生产部门，但是这一尝试不太成功。简单地说，这种技术改变并改善了洗衣剂的业务，但是对于软盘业务来说，这种技术有些落后了：竞争对手们要么已经开发出相似的东西，要么已经开发出能够完成这种工作的不同技术。犒公司曾试图以其战略资产进入一个新的市场，但却没有获得相应的竞争优势。公司本来可以在软

盘行业一试身手，但最终却没能取得成功。

管理层如何评价公司所拥有的战略资产是否具有将其推向市场领导地位的强大能力？对此，一部三段式的严格论证有助于管理层作出决策。

第一，管理层应该弄清楚他们准备引入新市场的战略资产是否属于稀有资源。例如，雷克（Laker）航空公司在1966年至1976年期间以低成本、低价位的战略全力投入了一种“打包度假”的业务。但是，当它在70年代中期试图扩大经营范围，进入跨越大西洋的定期航班业务时，碰到了强有力的竞争对手——英国航空公司和美国的各航空公司，发现其低成本的特色不是独一无二的。以英国航空公司为例，它利用其订票系统以及预测各航班旅客数量的技巧提供同样的低成本服务。结果，1982年，雷克航空公司被迫宣告破产。

第二，管理层应该弄清楚其战略资产是否可以被模仿。例如，3M公司一直以很强的竞争能力进行着利润丰厚的业务多元化，这种竞争能力别人很难模仿，它体现了企业的组织文化，集创造性、创新力和企业家精神于一体。尽管无数公司口头上一直在宣扬这些想法，而像3M公司这样能取得并保持成功的却为数甚少。

第三，经理们应该弄清楚他们准备投入新行业的战略资产是否可以被代替。即使竞争对手不能全盘复制战略资产，但他们只要有能力创造出一种十分相像的东西，那么，就没有必要复制。戴尔计算机公司（Dell）通过向顾客直销，取代了IBM的分销商和销售队伍。第一直接银行通过电话与客户保持业务联系，从而取代了巴克莱银行（Barclay）在英国银行业四通八达的分支

机构网络。相反，百事可乐公司和其他饮料制造商无论采取什么办法，都不可能复制或者取代可口可乐公司闻名于世的商标，从而也就不可能摧毁可口可乐公司的竞争能力。

当然，没有哪家公司会故意进军某一亏损行业。但是，对于那些准备进入新市场的经理们来说，他们必须作出要赚多少钱的决策，否则就会被炒鱿鱼。因为对于股东而言，仅仅在行业中充当生存者是不够的，他们寻求的是决胜者，而决胜才是惟一的、具有竞争意义的战略资产。

6. 公司能从业务多元化中学到什么？是否已从组织上作好准备进行学习？具有超前意识的经理们不但关心在新市场取得成功，而且像好的棋手一样，还要向前看二到三步。在考虑走业务多元化这一步时，他们会问自己这样的问题：通过进入一个新行业能学到什么东西？这一步是不是能成为帮助我们进入其他行业的奠基石？许多公司能利用从第二项业务中学到的东西，以更快的速度和更低的成本进入第三个市场。例如，佳能公司通过业务多元化进入复印机领域，它学会了如何建立面向用户的销售机构，也学会了如何开发和制造一种可靠的静电复印机。其结果是，当佳能公司业务扩张进入激光打印机行业时（这一行业要求同样的能力），它得以高速而顺利运营。

具有超前意识的经理们不但关心在新市场取得成功，而且像好的棋手一样，还要向前看二到三步

经理们还应该知道其业务多元化的步骤能否提高企业的竞争能力，并将这些竞争能力应用于公司现有的业务中。例如，在佳能进入激光打印机行业的过程中，形成了支持精密电子器件生产所需要的设计、制造和服务能力，并将这些技术应用于复印机的制造，从而极大地改进了控制复印机复印计数和监测夹纸的电子器件。

最后，经理们还应该问自己：有没有尽自己的一切力量将与某一行业的相关技术和竞争能力转移到另一种行业去。为此，公司应制定措施，推动并促进不同的机构和部门相互学习。这种动态工作的优秀实例是丹麦的兰斯巴银行（Lan & Spar），其首席执行官彼得·舒解释说：该银行业务多元化的重要步骤（例如最近进入直接银行业务）之所以获得支持并取得成功，是因为其下属17个员工工作小组定期举行例会，共享新的思想和信息。除此之外，公司中的某些人不断从一个部门转移到另一个部门工作，充当新信息的“结合体”和“传播者”。通过用这种方式在公司内部传播知识，兰斯巴银行充分利用了业务多元化的优点。事实上，尽管该银行的存款额在丹麦名列第40位，但在最近7年中，有5年的行业利润率一直排名第一。

总之，从公司业务多元化过程中可以学到许多具有积极意义的经验和教训，但是，企业管理层在迈入新市场前还需要弄清楚另外6个问题。这些问题将有助于企业管理层沿着正确的业务多元化路线前进，既避免只向内看，丧失了极好的发展机会，也避免只向外看，将股东的投资浪费在无望的冒险中（见下文中：业务多元化成功的关键问题）。

业务多元化从来不是一种简单的游戏，经理们必须认真研究手中的王牌，精明的玩牌者知道何时该下赌注，何时该扣牌。

业务多元化成功的关键问题

绝大多数经理使用金融分析方法来帮助作出业务多元化的决策，这是必要的，但还不够。本文探讨的6个问题试图帮助经理们确定业务多元化意味着战略风险还是机遇。

1. 在目前的市场上，本公司在哪些方面能比其任何一个竞争对手做得更好？经理们往往在对其业务范围只有宽泛了解的基础上作出业务多元化的决策，而不是在对其与竞争对手之间的差距进行系统分析后作出决策。通过确定自己公司在哪些方面能比竞争对手做得更好，公司在新市场中的成功机会将更大。

2. 需要什么样的战略资产才能在新市场中取得成功？在一个市场取得胜利并不能保证在另一新的相关市场也取胜。着手考虑业务多元化的经理们必须弄清楚，公司是否具备在其所要征服的领域建立一种竞争优势所需要的每一种战略资产。

3. 能够在与对手的竞争游戏中赶上或超越它们吗？如果经理们发现自己缺少关键的战略资产，并不意味着一定会失败。总是存在着买回所缺少东西的可能性，在内部开发的可能性，或者通过改变游戏竞争规则而改变战略资产重要性的可能性。

4. 业务多元化就应该将需要放在一起的战略资产分割开吗? 有许多公司将其历经时间考验的战略资产投入到新市场，但还是失败了，这是因为它们将只有互相依赖才有效、不能单独发挥作用的战略资产割裂开来。

5. 在新市场中仅仅只是充当一个简单的游戏者还是成为赢者崛起? 许多业务多元化的公司往往很快就被其新竞争对手挤出市场，原因是什么? 在许多情况下，是因为它们没有考虑到其战略资产是否很容易就能被复制、在公开市场上购买或者被其他东西代替。

6. 公司能从业务多元化中学到什么? 是否已从组织上作好准备进行学习? 精明的公司知道如何将业务多元化变成一种学习过程，它们了解新业务如何能帮助改进现有工作，它可以作为进入新行业的奠基石，或者改善组织的效率。

【注释】

[1] See Michael E. Porter, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", HBR May-June 1987; David J. Collis and Cynthia A. Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", HBR July-August 1995; and Andrew Campbell, Michael Goold, and Marcus Alexander, "Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage", HBR March-April 1995.

[2] See Theodore Levitt, "Marketing Myopia", HBR July-

August 1960; C.K.Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", HBR May-June 1990.

[3]The original experiment was conducted by David Aaker and Kevin Lane Keller, and their results are presented in "Consumer Evaluations of Brand Extensions", *Journal of Marketing*, January 1990, p.27. The results presented here are based on a series of experiments that I carried out with 120 executives attending the Accelerated Development Programme at London Business School between 1993 and 1996.

5. 有生命力的公司[1]

爱瑞·德·葛斯

作者简介

爱瑞·德·葛斯（Arie De Geus），曾经在荷兰皇家壳牌集团任职达38年。自从他退休之后，曾经担任过许多政府机构和私人机构的顾问，并在世界各地讲学。曾任伦敦商学院访问学者、荷兰Nijenrode大学学习中心和麻省理工学院学习中心董事，其有影响的论著有：论文《计划即学习》（《哈佛商业评论》）、《公司是什么?》（伦敦皇家艺术学会出版，1995年），以及畅销书《有生命力的公司》（哈佛商学院出版社，1997年）。

内容提要

什么原因可以解释一个已经生存了长达几个世

---

① 原文发表于《哈佛商业评论》1997年3/4月号。重印号97203.

纪的公司(例如有700多年历史的瑞典斯托拉公司(Stora)和一个仅有20年历史的普通公司之间在寿命上的这种巨大差距呢?

荷兰皇家壳牌公司的一个研究小组对这个问题进行了探索。爱瑞·德·葛斯是壳牌公司的退休主管,他对小组的研究结果进行了记录,并对他称之为有生命力的公司(那些顶住了普通公司高夭折率的组织)的基本情况作出了描述。

葛斯先生认为,许多公司之所以过早地夭折,是因为它们的政策和活动过分地基于经济学的观点和语言。它们的管理人员致力于制造商品和提供服务,而忘记了企业组织是身处于商业环境之中的(无论何种商业环境)有生命力的人类社区。

与此相反,在有生命力的公司,管理者们视自己为一个长期存在的企业的一员。他们的权力反映了他们对组织长期生存下去的承诺——要使企业在一个不可预测的世界里长期生存下去。他们就像一个细心的园丁,激励植物生长与更新,而又不危及到其所照料植物的生命。他们对利润的评价如同大多数人对氧气的评价一样:它对生命是一种必需品但不是生命的最终目标。如果必须对业务范围进行重大调整,他们会毫不犹豫地对企业的资产进行拆分和处理。而且他们还会不断地寻找新的思路。

公司管理层还致力于人力资源的开发,为雇员创造相互学习的机会。这样的组织适合于在这么一个环境中生存——在这个环境中,成功取决于学习、适应和演变。

在由各种机构构成的世界中，商业公司是新来者。它们存在的历史只有500年——仅仅是人类文明进程中的一个点。但是，在这段不长的时间中，作为物质财富的创造者，它们取得了巨大的成功。它们用自己的产品和服务支撑着这个世界不断爆炸的人口，从而使文明的生活得以成为可能。

但是，如果以它们可以做到的标准来观察，那么，应该说大部分商业公司都未能充分发挥其潜能。它们往往只停留在公司发展的初级阶段，只发挥和利用了其潜力中很小的一部分。考察一下它们的高消亡率可以发现，到1983年为止，1970年《财富》杂志评出的500家大公司中，有1/3已经被兼并或者分裂为不同的小企业，或者与其他公司进行了合并。

那么，怎么才能知道许多公司的消亡确实发生得过早了呢？因为我们有长寿公司的证据。例如日本的住友(Sumitomo）公司起源于Riemon Soga在1590年创立的铸铜店，而瑞典的斯托拉公司，目前是一个主要的纸张、纸浆和化学制造商，是从700多年前瑞典中部的一个铜矿开始的。这些例子说明一个公司的自然生命周期应为两到三个世纪或更久远。

统计结果是令人沮丧的。住友或斯托拉公司的长寿与普通公司短暂生命之间的差别体现在对潜力的浪费上。个人、社区乃至整个经济都受到公司过早消亡的影响，甚至可以说是破坏。公司过高的消亡率显然是不正常的。没有哪个有生命力的物种的实际平均寿命与其最大预期寿命之间会存在如此之大的落差。而且很少有别的什么机构（教堂、军队或大学）有像公司这样不济的

记录。

为什么有这么多的公司过早地夭折了呢？大量的证据显示出公司的失败是因为它们的政策和活动过分地依赖于经济学的观点和语言。换句话说，公司的消亡是因为它们的管理人员只致力于制造商品和提供服务，而忘记了企业组织是身处于商业环境之中的（无论何种商业环境）有生命力的人类社区。管理人员将自己的注意力集中于土地、劳动力和资本，但却忽略了劳动力是现实的活生生的人这一事实。

长寿公司有什么特别之处？“幸福的家庭都是相似的”，托尔斯泰在《安娜·卡列尼娜》一书中写道：“而不幸的家庭则各有各的不幸”。那些我所称之为有生命力的公司具有能使自己和谐地发展的人格化特征。它们明白自己是谁，知道如何适应这个世界，如何评价新的想法和新的人，同时在用钱上十分节俭，从而使它们能够把握自己的未来。这种人格化的特征在企业一代又一代的更新行为中得到了充分体现。从始至终，这些具有生命力的公司通过制造商品和提供服务来维持自身的存在，就如同我们绝大多数人从事不同的工作以维持自己的生活一样。

在讨论有生命力公司的详细特征之前，先来看一些背景材料。1983 年，壳牌公司成立了一个专门的课题小组，试图通过研究那些比壳牌公司历史更长的公司来学习有关公司长期生存的东西。因为在那时，壳牌公司已经有大约 100 年的历史了，因此小组成员寻找那些在 19 世纪后 25 年就已经存在的公司，而且这些公司必须是在所处行业中起十分重要的作用，同时还要具有鲜明

的特征。

研究小组发现，在北美、欧洲和日本，有30个公司符合这些条件，这些公司的历史从100岁～700岁不等，其中有27个公司拥有相当完备的历史记录文件，包括杜邦（Du Pont），葛兰素（W. R. Grace），柯达（Kodak），三井（Mitsui），住友和西门子公司(Siemens)。正如我们所知，公司的历史记录文件大部分是由公司内部人员撰写的有关首席执行官的功德的自我吹捧性的书籍和文章组成的，数据并不总是可靠的。但是无论如何，我们相信这些历史记录提高了我们的见识，同时我们在研究中学到了一些有用的东西。

我们学到的第一件事是一个公司的平均寿命周期比其潜在寿命周期要短得多。实际上，我们已经从对《财富》杂志500强的排名研究中得出了一个模糊的概念，而且也从北美、欧洲和日本企业登记注册记录中得到了更为明确的数据。在这些国家的绝大多数地方，法律要求对公司的诞生和消亡进行注册。通过对这些注册记录进行研究，我们得到了关于公司的“人口统计”数据，它由三个重要的部分组成：出生率、消亡率和总人口。根据这三部分信息，我们可以计算出公司的平均预期寿命。我们发现，在北半球，公司的平均预期寿命要低于20年。只有一些大公司在平均预期寿命之外还能继续存活平均20年～30年的时间，这些大公司在幼年时期幸存了下来（在这一时期公司的消亡率极高）并开始扩张。

显而易见，我们目前的公司应该具有几百年的最长预期寿命，但其实际平均预期寿命却低于50年。如果

说这类公司是现代人的话，那么可以认为目前它还处在穴居人的时代，也就是说它还没有认识到自己的发展潜力。穴居人的平均预期寿命约为 30 年，但是，从生物学的角度来说，人类的最长预期寿命是 100 年或更长。人类的这种寿命差别，与我们在寿命很短的和寿命很长的公司之间发现的寿命差别非常相似。

这类公司还处在穴居人的时代，它们还没有认识到自己的潜力

在壳牌公司的寿命研究中，第二个值得注意的地方是有生命力的公司非常擅长于“为变革而管理”，就如我们在时髦的行话中所说的那样。在我们的研究中，斯托拉公司是一个最具戏剧性的例子，在经历了中世纪、文艺复兴、17 世纪的战争、工业革命和 20 世纪的两次世界大战后仍然幸存了下来。在其生命的大部分时间，它依赖信使、骑师和轮船而不是电话、飞机和电子网络来传送讯息。斯托拉公司的业务从铜矿开采逐步发展到森林的开发利用、钢铁、水力发电、纸张、纸浆和化学产品。随着时间的推移，它的生产技术从蒸汽机发展到内燃机，从电力再到微芯片不断地变化。斯托拉公司一直都在适应着这个永远变化着的世界。

这些特别成功的公司有什么样的共同点呢？为了找出其共性，我们先来探讨一下它们的相关性。虽然我们知道这种相关性并不总是可靠的，但无论如何，在这 27 个幸存者中，研究小组发现了能够解释它们之所以长寿的 4 个共同的明显特征。

1. 保守主义的融资理念。这些公司不会轻易地用

自己的资本去冒险，它们完全从传统的角度去理解资本，知道现金在其全部资产中的重要性，持有现金可以使它们在竞争对手无法办到的情况下捕捉到机会，不会因为想要追求某个吸引力很强的投资机会而不得不去说服第三方融资者，其资金配置足以使它们应付企业的增长和发展需要。

2. 对周围环境的敏感性。无论这些公司的财富是通过自己知识积累起来的（例如杜邦的技术革新），还是通过自然资源积累起来的（例如哈德森湾公司拥有进入加拿大毛皮市场的通道），在我们的研究中，有生命力的公司都能够使自己适应周围环境的变化。历经战争、经济萧条、技术和政治变革的洗礼，它们似乎总是能够适时地将自己的触角伸展开，坦然地面对未来将要发生的一切。虽然有时它们通过水陆联运或船运的包裹来传递信息，但是总能够对所收到的信息及时地作出反应。一句话，它们擅长学习和适应环境。

3. 整体意识。不管公司有多么广泛的多元化，雇员都会觉得自己是整体的一个部分。例如联合利华公司（Unilever）60年代的主席洛德·科尔（Lord Cole）将公司看成是一个由许多船组成的舰队。每一条船都是独立的，但是整个舰队的力量比其各个部分的加总更为强大。虽然对组织的归属感以及分享成功的感觉在整个组织内部的扩散是无声无息的，但各个个案的历史不断表明，整体意识对于公司的长期生存起着最基本的作用。在我们所研究的有生命力的公司中，管理人员大部分都从公司内部选拔，并且每个人都视自己为一个长期存在的企业的一员，他们的首要任务是，使企业至少保持与

在他们接手以前一样健康。

4. 对新想法很宽容。在我们所研究的长寿公司中，对各种处于出格边缘的活动都采取宽容的态度，甚至包括超越其理解范围的试验和古怪的行为。它们认为新业务可能会与现有的业务完全无关，开拓新业务的行为并不需要进行集中控制。葛瑞斯公司从一开始时就鼓励进行自发试验，这是一家由爱尔兰移民于 1854 年在秘鲁创立的公司，在转到制糖和炼锡业之前，它主要从事鸟粪（一种天然肥料）贸易。随后，公司建立了泛美航空公司。今天，它首先是一家化学公司，同时还是美国肾透析服务的主要提供者。

显而易见，即使是一家生存了一个多世纪的公司，也处在一个它无法控制的世界中。从这一点上看，跨国公司与我们所研究的长寿公司十分相似。跨国公司面临的世界非常大而且涵盖了多种文化传统。与仅仅处在一个国家的公司相比，跨国公司所面临的环境天生就更不稳定，也更难改变。像长寿公司一样，跨国公司要想取得成功，必须有意识地改变自己。

这 4 个明显的特点，构成了那些已经成功地运作了几百年的公司的基本特征。在给出了这些特征后，有生命力的公司的管理者会给自己及其雇员确定应该优先完成哪些事呢？

有生命力的公司的管理者知道，保持公司的生存就意味着在将公司交到继承者手中时，至少要使企业像他或她从前任接管过来时一样健康。为了做到这点，管理者必须要让人们在一个由明确的价值观聚集起来的共同体中成长。因此管理者必须做到赋予人们的责任优于资

产，尊重创新优于忠于政策，杂乱的学习优于有序的程序，共同体的永存优于其他所有的考虑因素。

1. 评价人，而不是评价资产。这个相对于传统管理上优先顺序的倒置得到了在我们研究中大量发现的支持：在这27家长寿公司中每一家都至少有一次彻底改变了它的商业投资组合。大约有200年历史的杜邦公司开始时是一家火药公司。在20世纪20年代，它是通用汽车公司的主要股东，现在它是一家专门的化学公司。大约有300年历史的三井公司，开始时是一家布料店。然后它成了银行，进入采矿业，在19世纪末期涉足制造业。

这些历史告诉我们，这样的公司宁愿分散它们的资产以便于生存下去。对于它们来说，资产（和利润）就像是氧气一样，对生命是必要的，但不是生命的目的。斯托拉公司在铜业中是为了生存，但它生存不是为了在铜业中。这些公司知道资产只不过意味着维持生存。根据另一种模式运行的公司分散人员以挽救它的工厂和设备，这被认为是它的基本特征。例如，如果这样的公司存在于今天的汽车出租行业，它会将自己视为存在就是为了租车。公司的车队会被视为是公司最主要的财产，公司的目的就是为股东谋取利润。如果这样的公司发现自己陷入困境，它们会裁员。

2. 放松指导和控制。如果长期公司几代的健康和生存需要对商业投资组合有所改变，管理者必须要注意其他人的观点和实践。组织必须给予人们发展思想的空间。它们在控制、定向和惩罚失败中必须要有一定的自由度。换句话说，管理者必须将容忍的原则贯彻到实践

中，在用人上承担一定的风险并且注意寻找新鲜的思想。大概解释这个概念的最好的方式就是用玫瑰园艺来比喻。

如果你是一位园丁，在每个春季你都必须要决定你将如何修剪你的玫瑰：强制性修剪或持久性修剪。强制性修剪意味着你将在每株玫瑰中选择 3 个最强壮的花枝，并将它们修剪到只剩下 3 个～4 个蓓蕾。这种技术可以使植物将它所有的资源提供给数量相对较少的蓓蕾。为什么你会选择这种方式来修剪你的玫瑰呢？因为你想在 6 月份的时候得到邻里中最大的玫瑰。

> ***如果我采取强制性修剪，同时夜晚结霜和鹿很饥饿，那么，也许我根本就没有玫瑰了***

我不想采取强制性修剪，为什么呢？因为它是一种高风险的策略。在我住的地方可能会发生对我的玫瑰最可怕的事情。我住在一个小山上，在 4 月或 5 月初的夜晚常常会结霜。此外，许多鹿在山上游荡，它们爱吃玫瑰的蓓蕾。如果我采取强制性修剪，同时夜晚结霜和鹿很饥饿，那么也许在 6 月时我根本就没有玫瑰了。因此我采取持久性修剪：在每株植物上我保留 5 根～7 根花枝，在每根枝上我保留 5 个～7 个蓓蕾。这样，植物会将它的资源分配给许多蓓蕾。我虽然得不到邻里中最大的玫瑰，但是在每年的 6 月我都会有玫瑰。

当你采取持久性修剪几年后会发生一些事：你会很惊喜。2 年～3 年后，一些较为细长的枝干会变得更粗壮并且开始长出蓓蕾，一些老的枝干不再长出蓓蕾。那

么你会做什么呢？你会去除老的枝干并培育新的。这种适度的修剪策略会逐渐更新玫瑰的组合。

这个园艺的比喻可以帮助我们解决现代管理中的一个难题：怎样实现投资的多样化而不会招致灾难。适度的策略允许玫瑰和环境持续地相互作用而不危及玫瑰的生长能力。

3. 组织学习。这又是一个公司的技术诀窍，产品范围和劳资关系与周围环境十分协调，商业状况熟悉，公司经过良好的组织，雇员经过培训和良好的准备。在这样的时期，管理人员不需要发展和扩大新的观点，它们的工作是聚集资源以促进增长和发展，将资金和人员调配到组织中最适宜的部门以在当前的良好状况中获益。组织中的这些部门就会变得更大、更完善及更有能力。

但是当一个公司刚刚完成自我组织后，外界的环境可能会发生变化，新的技术开始出现，市场发生改变，利率波动，顾客的喜好变化，公司必须进入一个新的生命阶段。为了与外部世界保持同步，公司必须改变它的营销策略、产品范围、组织形式，以及在哪里和怎样组织它的制造。一旦公司适应了新的环境，它就不再是以前的组织。这就是学习的本质。

一旦公司适应了新的环境，它就不再是以前的组织了，它发展了

一个组织（与个人区分开）是怎样学习的呢？鸟儿可以帮助我们回答这个问题。让我们来看看加州大学伯克利分校的生物化学和分子生物学的已故教授阿伦·威

尔逊（Allan Wilson）的研究工作。根据威尔逊的假设，整个物种要提高它利用周围环境中机会的能力，必须满足 3 个条件：（1）物种成员拥有并使用其四处运动的能力，并且它们必须聚在一起或成群移动而不是在相互分离的领土内单独活动。（2）某些个体必须有发明新的行为——新技巧的潜力。（3）物种必须要有一个完善的程序使技巧可以从个体向整个物种传播，传播是通过直接交流而不是通过遗传。根据威尔逊的理论，这 3 个条件的存在将会加速物种作为一个整体的学习，提高它迅速适应环境发生重大变化的能力。

为了对他的假设进行检验，威尔逊审视了在英国的山雀和知更鸟的习性的详细记录。在 19 世纪末期，送奶工将敞口的牛奶瓶放在人们的门口。瓶口会形成厚厚的一层奶油。两种英国花园中常见的鸟类（山雀和红知更鸟）开始吃奶油。

在 20 世纪 30 年代，当鸟儿已经喜欢上吃奶油大约 50 年后，英国在牛奶瓶上加上了铝制封口。后来发生了什么事情呢？到 20 世纪 50 年代早期，在英国，从苏格兰到岛的边缘，据估计，大约有 100 万只山雀已经学会了啄开封口。而知更鸟没有学会这种技术。

为什么山雀在物种之间的竞争中取得了优势呢？让我们回想一下威尔逊所提出的对于在群体中发生学习行为的必要条件：大量可进化的个体，其中一部分具有创造性即可以传播发明创造的社会系统。红知更鸟缺乏这种社会系统。当然，红知更鸟会唱歌，羽毛五颜六色，而且可进化——因为它们能够交流。但是它们从根本上说是有领地的鸟类。4 只～5 只知更鸟住在我的花园，

每只鸟都有它自己的小领地。在它们之间会有许多交流，但它们彼此间最常说的是：走开。山雀也喜欢我的花园，在五六月间它们成群地住在一起。到了6月底和7月，你会看到8只、10只和12只一群的山雀。它们从一个花园飞到另一个花园，一起玩耍和找食。

群居的鸟类学习很快，这对鼓励群体行为的组织来说也是一样的。任何有着几百名雇员的组织都会至少有几名有着足够好奇心的人去探索新的道路，就像山雀发现它们的奶油。但是拥有一些创新者并不能够保证机构学习。组织必须鼓励这些人同其他人相互交流。臭鼬的行为就是上述现象的一个例子。

群居的鸟类学习很快。鼓励群体行为的组织也是一样

改善管理程序对于群体来说也是极好的机会。例如壳牌公司每年为每个雇员花费大约2 400美元用于培训，以帮助雇员在其领域内得到进步，工作努力并发展新的技巧。更重要的是大部分培训是合作性的，对由全然不同的人组成的团队来说，在固定的时间内一起经受严格的培训是非常重要的。这种经验有助于在组织中传播知识，并将不同文化背景、职业和学术领域的人集合在一起。这种效果是很强烈的。参加课程学习的人总会在结束后说："我在正式上课时学到的，不如我在课间休息时从我的同事那里学到的多。"

4. 构建人际交往。管理人员必须决定怎样在公司中定位人的要素。他们可以为管理者和投资者内部小圈子选择创造财富，或者他们可以发展团体组织。他们作

出的选择在决定公司是否可以持续生存下去中扮演了重要的角色。想要创建可以生存许多代的组织的管理者，在除了别的考虑因素外还要关注雇员的发展。它们给予像“我们要如何进行组织以使组织一代一代持续发展”这样的问题以很高的优先权。

在那些只有少数人能够从中受益的组织中，其他人都是局外人而不是其中的一员。根据他们与公司的潜在的契约关系，那些局外人用他们的时间和专业技能来换取金钱。来自于组织行为学的足够的证据显示，这种契约关系并不能激励人们发挥全部才能或对企业及其管理者的忠诚感。新成员都明白他们最终会离开公司。在这些公司中成功是很困难的而且要付出很高的代价。我们无法保证这样的公司会持续很多代。

对于我来说，为少数人谋取福利的公司就像是一个雨水积成的小水洼——在小洞穴或凹槽中聚集的雨滴。于是，更多的雨滴会增加到小水洼中，它的影响范围会增大，将它周围的地面浸湿。但是原先的雨滴仍然保留在水洼中。

停滞会导致问题的出现。天热时水洼就无法存在下去。当太阳出来温度上升后，水洼开始蒸发。甚至水洼中间的水滴也面临蒸发的危险。

其目的是为了长期存在的公司更像是一条河。与水洼不同，河流是地貌中永久的特征。当下雨时，河水会上涨；当阳光照耀时，河流水位会下降。但是若想要河流消失的话，就要有很长时间且很严重的干旱。用水滴的观点来看，河流是相当汹涌的，没有一个水滴会待在中心很长时间。每时每刻，河流中每一部分的水都在改

变。新的水流替代了旧的水流，并且它们都在不停地向前运动。

河流的存在时间会比它包含的单个水滴的存在时间长许许多多倍。河流固有的水的不断运动保障自己成为可以永存的共同体。一个公司通过对人员连贯性和流动性的初始规定，就可以模拟河流的长寿和强大。

有生命力的公司就像是河流一样的公司。在这样的组织里，管理者将对人员的优化看得比对资本的优化还要重要。要创建一个盈利的和长期生存的公司，管理者要仔细创立一个共同体。要有一定的程序用以确定成员，建立共同的价值，招聘人员，发展雇员，评价每个人的潜力，履行人与人之间的合约，以及建立使人愉快地离开公司的政策。

最重要的是，在有生命力的公司里，员工们都知道“我们是谁”，他们都意识到他们在公司中的价值是相同的。他们知道关于公司特征的最根本问题：“我们如何评价”的答案，不能与公司的价值观保持一致的任何人都不能也不应成为公司的一员。归属感会将公司中最有分歧的成员聚在一起。

在有生命力的公司，潜在的契约的本质是相互之间的信任。每个人都知道作为对他们努力和责任的交换，公司将帮助他们发展他们的潜能。在像河流一样的公司中，金钱并不被认为是绝对的动机，如果钱不够的话，人们会觉得失望，但是将钱增加到超过足够的限度并不能激励人们为公司作出更大的贡献。在他们做出更大贡献以前，人们需要知道团体对他们作为个人而感兴趣，同时他们自己也要对企业的命运感兴趣。团体和个人之

间都需要相互关心。

这种关心的一部分是保证人们在进入和离开公司时都对此有着正确的认识。判断一个新成员，不仅要基于他们满足工作的技术要求的能力，还基于他们对公司价值和原则的适应。人们进入一家公司时要认识到他们在这里可以发展他们的潜能。这并不意味着他们为生活而做了一笔交易。如果人们并不能发挥自己的作用或分享公司的价值，他们就必须离开。同样当他们到了一定的年龄后，也就到了他们该走的时候。有生命力的公司中的领导权与一个老漫画的描述正好相反，在漫画中，12个年老的董事会成员缓慢地向打算将退休年龄延长一年的董事长点头表示赞成。

严格的离开规则的一个优点，就是管理变成了一项近似于乘务员的工作。正如你从某人手中接管了指挥棒，你又将指挥棒交给了另一个人。你对公司的遗产就依赖于你完成你的乘务员的工作有多好。

许多股票的持有者和高级管理者对建立一个可以自我永存的工作团体不感兴趣。他们更倾向于将公司保持为一个制造钱的机器从而为内部小圈子谋取利益。他们的选择是相当合理的，但是作出这样选择的人必须要认识到天下没有免费的午餐。

越来越多的公司都在一个它们无法控制的世界中运作。一个公司为了其利益而影响现今世界的机会每天都在变得越来越小——正如银行、保险公司、通讯公司和软件制造商所发现的那样。为什么会这样呢？因为全球化的竞争迫使公司突破地域或民族的界限，进入不熟悉的领域。每一个不进行扩张的公司都会发现外部的世界

正在侵袭它们的领土。在地球村中，发现边界之间的沟壑或障碍变得更加困难。简单地说，就像只能生活在国家保护公园内的物种一样，作为造钱机器的公司会面临极大的危险。

有生命力的、不断学习的公司对于在一个它们无法控制的世界中生存和发展有着更好的机会。它们创造才智，特别是由于成功现在依赖于最大可能地调动起公司可支配的聪明才智。创造这样的空间对于那些高智力但低资产的公司（例如法律和会计公司、信用卡公司、金融服务公司）来说是至关重要的。但即使是那些高资产的公司，例如石油和汽车公司，现在也需要比 20 年前知识含量更高的产品和服务。

有生命力的公司更有机会得到长寿——降低了公司平均寿命和最大预期寿命之间的差别。为什么会这样呢？因为公司的消亡代价太大。员工、供货商、承包人、社会和股东都会有所损失。

6. 把交易做实：GE 资本服务公司是如何完成购并的[1]

罗纳德·N·阿什克那斯　劳伦斯·J·德莫纳葛　苏珊娜·C·弗朗西斯

作者简介

罗纳德·N·阿什克那斯(Ronald N. Ashkenas)，商业撰稿人，Robert H. Schaffer & Associates 管理咨询合伙公司执行合伙人。该公司以其注重结果的做法而闻名于世。公司曾帮助许多企业通过加强管理层的持续进步能力迅速地在生产率、产品质量、服务以及产品开发方面取得突破。本文是阿什克那斯先生在《哈佛商业评论》上发表的第二篇文章。他关于组织变革方面的论文曾在许多著名刊物上发表。他是《无界限组织：打破组织结构链条》(Jossey-Bass 出版社，1995 年）一书的主要撰稿人。

---

①原文发表于《哈佛商业评论》1998 年 1/2 月号。重印号 98101。

劳伦斯·J·德莫纳葛（Lawrence J.Demonaco)，通用电气资本服务公司全球人力资源部副主席，曾经参与过100多次兼并活动。他于1969年在通用电气公司运输系统业务部雇员关系管理计划开始自己的职业生涯。在其职业生涯的头10年中，除了一个职位是与塑料打交道外，其余的职位都是与工会有关。在1987年进入资本服务公司之前，他还为俄亥俄州的工程材料集团工作过。

苏珊娜·C·弗朗西斯（Suzanne C.Franci-s)，Robert H.Schaffer & Associates管理咨询合伙公司高级合伙人。自从加入该公司后，曾经在公司的许多重要客户的咨询活动中担任主要角色。在过去5年中，她一直在为通用电气资本服务公司开发和实施购并整合过程。在她加入Robert H.Schaffer & Associates管理咨询合伙公司之前，弗朗西斯女士曾经为施乐公司以及其他企业、政府机构和非营利组织工作过。

内容提要

许多公司将购并看作是以英雄般的努力进行的一锤子买卖——这种紧张的经历通常带来的是失业、职责的重新分配、职业失去方向以及权力的消失。结果，毋庸置疑，大多数管理人员都在想着如何尽快结束购并，而不是如何将它做得更好。所以，尽管在美国购并的数目在增加，但研究表明，

购并后的公司的业绩通常要比没有购并的公司的行业平均业绩差。

为了改善购并的效果，管理人员应该把购并看作是一个可以管理的过程，而不是一个独立的事件。有一家公司，即通用电气资本服务公司正是这样做的：该公司在过去的5年中完成了100多次收购，并在这一过程中形成了一种正式的模型，使新的收购行为成为公司业务的一部分。

麦肯锡的咨询顾问罗纳德·N·阿什克那斯、劳伦斯·J·德莫纳葛及通用电气资本服务公司的苏珊娜·C·弗朗西斯，依据他们帮助公司建立购并模型的经验，从公司购并的成功运作中提出了4个课题：(1) 在交易签署前就要开始合并工作。(2) 任命一位全职负责合并过程管理的人。(3) 尽快实施任何必要的重组工作。(4) 不仅要整合公司业务，还要整合企业文化。尽管这些措施并不会消除合并者面临的所有不愉快，但是它们可以使购并过程更具透明度，并且更容易预测。

正如孩子学习走路一样，大多数业务的革新在开始时都是在错误和试验中进行的；从看上去随机的行为到最终形成一种模式；从许多细小的察觉不到的调整到最终的大踏步向前的革新。这一发展过程对于大部分业务活动来说是正确的：从以体力劳动为主的生产制造到同步的产品开发到业务流程的重组——所有这些被广泛接受的革新都是从很多次的试验中开始的，直到它们形成一种其他人也可以学习的理论模型。

这一规则的例外是和购并有关的创新——这是在交易完成后两家公司融为一体的过程。大多数的购并活动是公司需要以英雄般努力进行的一次性活动。很少有公司能经常经历这一发展过程并形成一种模式。因此，它通常不被看作是一个过程（一种可以重复的东西），而是不得不完成的事情，这样每个人都可以回去工作。

之所以把购并看作是组织生命中的一个独一无二的事件，是因为购并通常是一场痛苦的、并造成很大不安的经历。它带来的是失业、职责的重新分配、职业失去方向、权力的消失以及其他压力。毋庸置疑，大多数经理都在想着如何尽快结束一场收购，而不是如何将它做得更好。

毋庸置疑，大多数经理都在想着如何尽快结束一场收购，而不是下一次如何将它做得更好

然而，改进购并的进程也许是今天企业面临的最紧迫的挑战之一。行业合并、竞争的全球化、技术的发展和其他趋势已经引发了一场合并和收购的浪潮，而且丝毫没有停止的迹象。根据证券数据公司

在《纽约时代周刊》上公布的数据，美国 1996 年一年宣布的购并总值就达到了6 588亿美元，比 1995 年的 5 180亿美元增长了 27%多。

伴随着合并行为的迅速发展，对很多公司来说，在表面上看来财务和策略都十分合理的收购，结果却十分令人失望：收购公司用了太多的时间来实现期望的协作能力，或者说不能让人们工作在一起并创造效益，或者生硬地将两家公司放在一起，结果被收购公司独特的能力（例如，其最好的人力资源和最有价值的客户）都消失了。这也许就是为什么去年 1 月《经济学家》杂志在对 300 家由 Mercer 管理咨询公司在过去的 10 年中进行的主要收购活动进行研究后发现，这些合并后的公司中有 57%的公司的股东回报落后于行业的平均水平。

鉴于这些事件的共同影响（购并数量的增加伴随着失败比率的增加），管理人员学会如何将收购后的公司一体化作为一个可重复的过程，而非一次性事件来进行管理就越来越重要了。有一家值得学习的公司就是通用电气（GE）资本服务公司，这是一家已经在过去的 5 年中进行了 100 多次收购的企业，其结果是员工队伍增长了 30%，业务迅速地实现全球化，净收入成倍增长。通用电气资本服务公司已经使购并成为一种能使企业在今后继续成长的核心能力和竞争性优势。

在过去的 3 年中，我们一直参与帮助通用电气资本服务公司从大量的购并经验中创建一种更具适用性、可重复的过程。我们与数 10 位来自收购公司和被收购公司的管理人员和雇员，包括那些被通用电气资本服务公司收购后又转而收购其他公司的人员进行了交谈。通过

这些交谈和相关的文件、材料，我们帮助通用电气资本服务公司创造了一种适用于购并的模型（财富轮）。经过与通用电气资本服务公司许多购并专家的讨论和修改，这一模型已经成功地运用于最近的几次购并活动（见图6—1）。

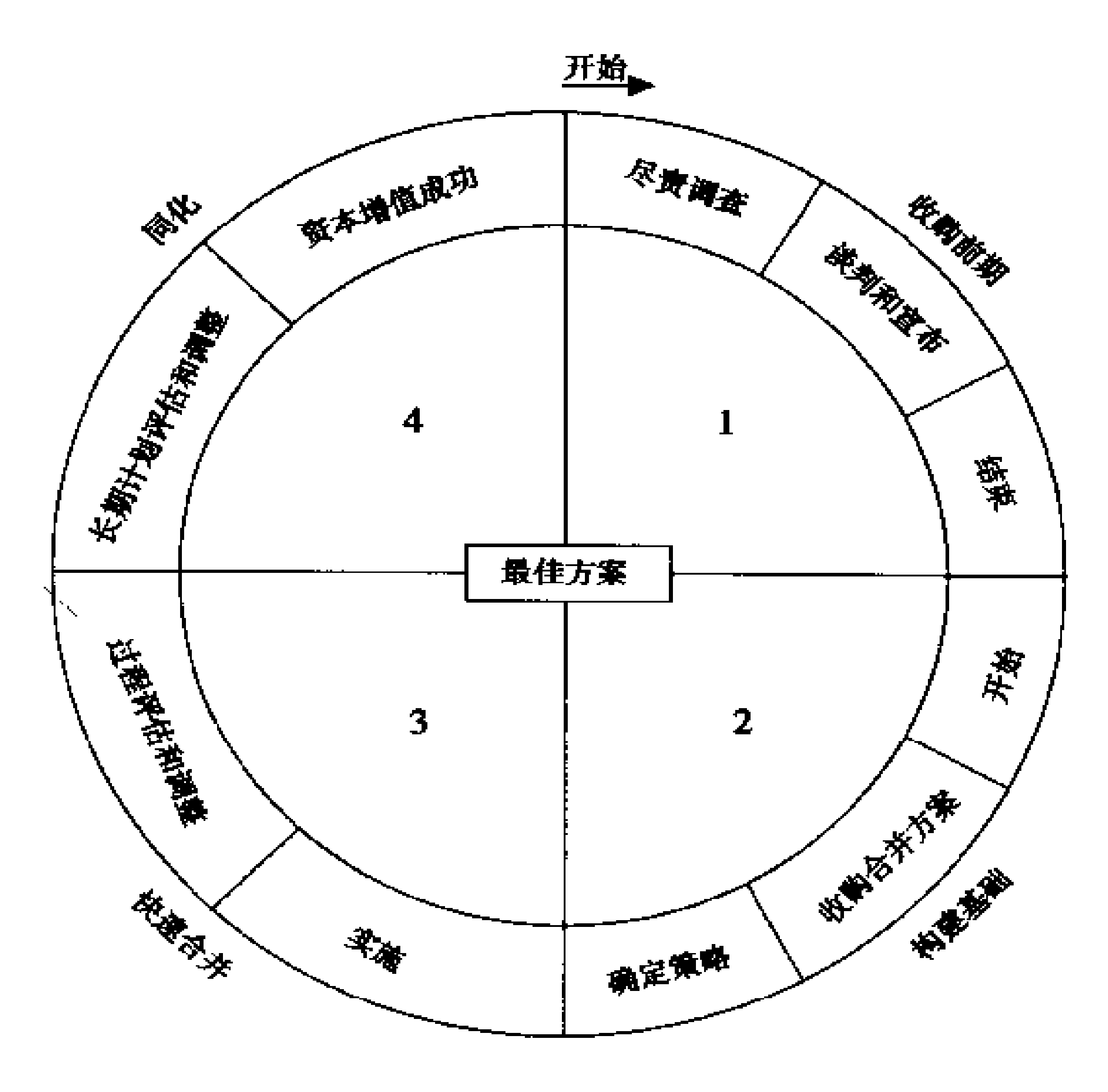


图6—1 财富轮*

*经过几年的讨论、辩论、测试、改动和调整，通用电气资本服务公司的购并过程现在已经被修改得很好，形成了我们叫做寻路者的模型。

模型将购并过程分为4个“行动阶段”，从收购完成前的工作开始，一

直贯穿到吸收消化的阶段。每一个行动阶段都有2个～3个子步骤，例如收购前阶段的尽责调查和基础构造阶段的策略形成。最后，每一个行动阶段包括几个最佳操作——管理人员可以用来支持购并过程的特定的和实用的步骤。

模型的完美性和系统性说明，购并不仅是一门科学，更是一门艺术。寻路者模型提出了杠杆收购这一特定的过程，但是每一个购并过程的许多方面都有其新颖性和独特性。正如在任何一个主要的结构变动中，管理人员都将不得不即兴发挥。然而，寻路者模型可以避免整个过程都变成即兴的发挥。

1．收购前

- 开始企业文化的评估；
- 确定妨碍收购成功的企业/文化障碍；
- 选择购并管理人员；
- 评估企业和各部门经理的强项和弱项；
- 建立交流策略。

2．基础构造

- 正式引入购并经理；
- 将新的经理人员置于通用电气资本公司的工作环境而不是谈判对手的位置；
- 联合制定合并计划，包括百日工作计划和交流计划；
- 让高级管理人员会面；
- 提供足够的资源并明确责任。

3．快速合并

- 运用购并过程中的定位、CAP和计划来加速合并；
- 审计人员来处理过程审计；
- 运用反馈和学习来继续调整合并计划；
- 开始短期的管理交流。

4．吸收消化

- 继续建立发展共同工具、惯例、过程和语言；
- 继续长期管理交流；
- 使用公司教育中心；
- 审计人员对合并过程进行审计。

通过收购成长

要理解通用电气资本公司从购并中得来的经验，重要的是要理解通用电气资本公司自身就是许多次收购的产物，经过多次购并而形成了世界上最大的金融服务组织之一。

通用电气资本公司成立于 1933 年，是通用电气公司名下一家为顾客购买通用电气公司的电气产品提供信贷的子公司。从那以后，公司已经发展成为一家拥有 27 家独立子公司的主要的金融服务集团公司，全球范围内的雇员达50 000人（其中有一半不在美国境内），1996 年的净收入达 28 亿美元。产生这些收益的业务范围从私人性的信用卡服务，到商业性的房地产融资，到铁路和飞机的租赁。这些业务中半数以上是通过收购而成为通用电气资本公司的一部分的。

在过去的 20 年中，自从加里·温特（Gary Wendt）成为通用电气资本公司董事长后，公司的成长计划中就包括了收购其他公司。因此，每一个业务部门都在不断地寻找收购对象。为了处理这些交易，每一个执行副总裁（领导一组业务部门）都有一个业务发展或 BD 经理。每一组业务部门中的大业务部门有自己的 BD 经理，加里·温特在自己的员工中还有自己的 BD 经理人员。这些专业人员很多都来自咨询公司，他们负责寻找、分析和洽谈那些对通用电气资本公司的成长有利的收购对象。

这些收购有不同的形式和规模。有时候，收购采取

证券或资产购买的形式，从而增加了某项特定业务的规模，而并不增加人员。有时候，收购合并采取购买一家公司的形式，将其并入现有的通用电气资本公司的业务中。通用电气资本业主金融服务公司购买大通曼哈顿银行的租赁业务就是这种情况。有时候，收购业务进入新的领域，就涌入一个全新的通用电气资本公司子公司。当通用电气资本公司购买旅行家公司的按揭业务时，就是建立了这样一个平台，或称为策略式收购。有时候，收购是混合型的，一部分适合于现有业务，其他部分独立出来或者成为合资公司。

从这些收购本身以及使这些收购得以成功而进行的财务和组织结构上运作的努力中，通用电气资本公司学到了以下的四课：

第一课，购并并不是一个交易的某个独立阶段，不是在签定文件时才开始。而是一个从尽责调查就开始的，贯穿整个新企业的日常管理的一个过程

任何一个参与过收购的管理者都同意，这一过程经历了几个可以预测的阶段：选择可能的收购对象、缩小范围、就候选公司达成一致、评估与各种法规的一致性、召集预先的讨论、形成意向书、进行尽责调查、完成财务洽谈、公布收购、签署合同，以及完成交易。鉴于这些阶段，很自然地可以认为，合并是在交易完成后才开始的。

许多年来，通用电气资本公司和大多数企业一样，在这一假设下进行收购。业务发展专家与企业管理人员及财务专家一起，关注大多数交易直到交易结束。文件

经验表明，整合并不是购并交易完成后的又一个阶段，而是交易的一个组成部分

签署和交换备忘录后，经理人员才开始接管并开始合并的进程。

然而不幸的是，在大多数情况下，这种收购方法并不有效。合并过程非常缓慢，而且成本很高。人们对被收购通常持有吃惊的反应，财务业绩经常受公司合并一体化进程滞后的阻碍。在某些情况下，当收购确实获得成功时，主要是因为被收购的公司被丢下下管，而没有合并入通用电气资本公司之中。

1. 必要性导致了创造性。正如一个组织学到的其他东西一样，对收购的认识也是通过经验逐渐认识到的，即合并并不是交易完成后才开始的一个阶段，如果尽早开始可以完成得更快、更有效益。80 年代中期，通用电气资本公司收购了 Dart & Kraft 租赁公司和 Kerr 租赁公司，旨在将 Kerr 租赁公司并入 D&K 公司。在合并的过程中，通用电气资本公司收购了 Gelco 公司——一家更大的租赁公司，以及其他金融服务的公司。在这一点上，收购战略要求将 Kerr 租赁公司和 D&K 公司都合并入 Gelco 的自动租赁业务中，并将 Gelco 公司的其他业务进行剥离，使其成为独立的子公司，同时卖掉该公司一些非战略性的业务。

总之，不存在简单的购并，通用电气资本公司的许多高级管理人员认为，提出收购合并的标准方法是不合适的。

作为回应，一个人力资源经理建议公司的交流专家

运用 Gelco 收购结束前的定期检查时间为未来的合并创建一个综合的交流计划。但是，结果并不是仅仅产生了一个交流计划，而是整个合并战略的构想。这一战略包括在交易刚刚结束后对雇员进行的一个 48 小时的交流闪电战；前 Gelco、D&K、Kerr 经理人员在新组织中的新角色的形成；向媒体介绍收购的策略；处理总部员工的一些必要的合并的方法以及裁员的计划。

最重要的是，这一构想标志着一种新的合并思路：认识到在交易实际结束前很早就可以对一些可预测的议题进行预测。Gelco 收购结果成为通用电气资本公司的转折点，表明特别复杂的交易可以通过交易前对合并的周密计划而很成功地消化。

2. 合并：越早越好。结果是，计划阶段变得越来越提前（提前到尽责调查阶段），因为通用电气资本公司的管理人员认识到，这么早考虑合并可以加速最后的合并。这一思路是在 90 年代早期收购一家以芝加哥为基地的器材租赁公司时形成的。进行尽责调查工作的负责人看到了 Gelco 计划的有效性，给尽责调查队伍（包括财务、运作、系统、人力资源和销售）的负责人召开了一系列的日常工作总结会，讨论他们每天都学到了什么，并着手建立交易结束后的收购管理的计划。

将这些经验运用到接下来的收购中，通用电气资本公司发现在尽责调查阶段关注合并问题能够更好地促进作出关于是否要继续进行收购的决策。在收购英国器材租赁公司的最后阶段，通用电气资本公司的两个企业领导人与该公司的总裁和财务总管进行了工作午餐，公开讨论了通用电气资本公司对购并后的公司如何管理的一

些看法和期望。通过工作餐期间进行的交流，两个企业在基本管理方式和企业文化方面的根本差别变得十分清楚。这样的对话使通用电气资本公司对目标公司管理文化的难度有了更深入的了解，并认识到合并可能是困难而谨慎的。在此基础上，尽管有非常好的财务人员，通用电气资本公司还是放弃了交易。

认识到合并计划可以在最早讨论时开始进行，使通用电气资本公司有了一个全新的开端

今天，认识到合并计划可以在最早讨论时开始进行让通用电气资本公司在收购公司时有了一个全新的开始。例如，在对一家主要的英国零售商的信用卡业务进行调查时，进行尽责调查的队伍了解到，将要被收购的公司的雇员担心他们也许会失去在零售商店中购物打折的优惠。通用电气资本公司说服该零售商在收购后的第一年继续承诺其购物折扣，并同意在以后的年份中通过给每个员工的支票簿中增加200美元来弥补失去折扣的利益损失。结果，通用电气资本公司将潜在的摩擦变成了积极的经验、带来了高涨的士气（正如民意测验中显示的）、对其他变化的更好的适应性和更高的生产力。

第二课，合并管理是全职的工作，必须被看成是单独的业务功能，正如经营、营销和财务一样

由于购并是一个持续的过程，而不是交易的一个单独阶段，需要有人来管理。这也许是显然的，但是在现实中，这个问题却是复杂的——一个通用电气资本公司

用了 10 多年的时间努力解决的问题。

让我们来看看收购中的主要参与者：进行收购的企业通常有一支从事尽责调查工作的队伍，包括来自金融、税收、企业发展、人力资源和技术部门的人员。通常还有一个作为公司最终的“购买者”的“牵头人”(通用电气资本公司总经理的称谓)。类似地，被收购公司也有一个业务牵头人及一系列的经理和雇员。

那么是谁在关注合并呢？谁负责保证被收购的新公司一定能够成为收购公司的一个功能完全、经营良好的部分呢？

在通用电气资本公司，许多年来这个问题的答案都是不确定的。进行尽责调查的队伍，对新公司有最深入的认识，对交易结束后应该将哪一部分业务合并到公司中有最大的发言权，而这样的队伍在交易达成后就解散了，其成员或者回到各自日常的工作中，或者继续从事下一场交易。而通用电气资本公司本身，这一收购者下属的部门和业务管理人员一般仅关注其各自部门的合并情况。新的被收购公司的管理人员，是最有动力进行合并并学会如何与其新的雇主成功合作的人，但是他们缺乏对通用电气资本公司及其资源和合并要求的足够了解。而且，他们更倾向于关注公司的运营，以及一系列他们个人的利益——保护、确认或解雇其人员，确定自己是否想要留在新公司，或者（也许并不谨慎）去证明自己的公司比收购者想像得要好。

在这种情况下，作为收购者的通用电气资本公司的企业领导者，通常被认为对企业的合并负责。但是由于种种原因，这一任务是不现实的。在大多数情况下，企

业领导者要管理其他部门，不能把全部精力放在新收购的企业上。即使企业领导者能把全部精力放在新收购的企业上，他所关注的也并不是企业文化、企业流程和人员的合并，而是主要的商业问题，如利润增长、重要工作的人员配备及留住客户。

而且，企业领导者的权威地位也限制了他敦促合并的能力。新收购公司的人员需要有人经常和他们自由地交谈，问一些"愚蠢"的问题，了解通用电气资本公司的运作方式，并发现有什么资源及如何使用。他们需要来自通向新的企业文化的指导，以及原来公司和新的通用电气资本公司之间的桥梁。符合上述条件的人选才是他们心目中的新老板。

1. 一个新角色的产生。在通用电气资本公司，被指定充当合并经理的角色随着机会和必要性的结合也在不断演进，正如其他的改革一样。再来看一下 Gelco 公司的案例。当时是通用电气资本公司最大的收购。参与了尽责调查的人力资源部高级经理拉里·图尔（Larry Toole），被要求继续留任并支持新收购的 Gelco 公司的队伍。图尔（如今是通用电气资本公司人力资源部的总管）扮演了新的领导队伍的敦促者的角色。他将通用电气资本公司和 Gelco 公司的一组人员聚在一起来制定共同的计划。他按通用电气资本公司的要求组织了新的队伍；他保证了合并中较温和的一面（如交流和利润）被考虑进去；而且他告知 Gelco 公司的高级经理如何能在通用电气资本公司中成功。

到 1980 年底，事实清楚地表明，Gelco 公司的合并已经十分成功。但是图尔作为合并经理所发挥的重要作

用，直到其他一些没有合并经理的收购运行不成功后才被认识到。例如，在1991年，当通用电气资本公司零售信用卡企业收购Burton集团（一家英国零售商）的信用卡业务时，没有任命合并经理。两年后，当这部分的业务不能达到预期目的时，一个包括了全职的合并经理的重新合并的努力才使形势好转。

到1994年，合并经理作为一个重要角色的意义已经很明显了。然后，问题也来了，什么样的人才能成为一个合格的合并经理呢？这样的工作应该如何进行呢？

2. 一个意外性的角色成为一个有意识的策略。今天在通用电气资本公司有两类人被选做合并经理：有发展前途的个人和有经验的老手。有发展前途的经理通常是年纪较轻，具有业务上的威信，被看作是未来的企业领导者的人。这样的人被用于小规模的、直接的、结构性强的合并工作中。对于复杂的收购，或是包含了多样性业务的收购，通常是由更有经验的老手进行合并工作——这些人了解通用电气资本公司，并且具有较高的管理水平。

在所有的情形下，最有效率的合并经理都是那些曾在尽责调查队伍中参与工作的人。这样，合并经理就成为被收购公司领导层的一个熟悉的成员，直接对其企业领导人负责。选择合并经理不仅要依据其技能水平，还要依据其个性性格。在过去的几年中，成功的合并经理的背景来自各个领域：人力资源、审计、财务、技术、推销以及法律。有一些还需要精通一门外语。但是所有人都有强烈的个人技能和魅力，对文化的差异十分敏感。所有人都具有敦促协调一群人的能力和对通用电气

资本公司如何运行的深入了解。所有人都有能量去做令收购成功而需要做的事情（见下文中：怎样才能成为一个合并经理）。

由于这项工作责任范围很大，那么，让合并经理对企业经营业绩负责是十分自然的。但是通用电气资本公司的经验表明，这么做削弱了企业领导者和领导层其他人员的责任。实际上，合并经理并不控制重要的业务资源。大多数的通用电气资本公司的合并经理不是对企业的盈利或亏损负责，而是对创建和提交规范的合并计划并达到这一计划的主要目标负责。合并经理更像是一个顾问，而不是其他别的什么。其工作就是在通用电气资本公司和新的组织之间建立联系纽带，让信息和资源可以往返自由，而且这种纽带可以随时间自己创造产生。

一个来自欧洲的收购案例解释了合并经理如何建立联系纽带。完成收购后，企业领导者让合并经理迅速将新公司引入合并策略中。在通用电气资本公司，合并并不是仅仅体现在标准的公司策略公告中。它是一个详细的要求，来保证每一个雇员都理解从事经营业务活动时的适当的和不适当的行为。

鉴于合并策略的重要性，企业领导者期望材料能立即被印刷出来，发下去，给所有雇员用于很多会议上。但是合并经理却采取了另一种方法，他询问新公司的几个高级经理对通用电气资本公司的策略有什么反应。回答是令人吃惊的："如果我们将它发下去，那就好比是对我们的人说，在通用电气资本公司来到之前，我们没有任何的凝聚力。"

为了避免这样的反应，合并经理很快任命了一组经

理和职员来建立传达下发合并策略的建设性的方案。小组决定其自己的管理人员（而不是通用电气资本公司的人）应该在一系列的全体员工大会上推介出这一合并策略。他们在那些会议的推介中应该说，“成为通用电气资本公司一员的一个好处，就是将我们一直在自己的公司中执行但从没写下来的凝聚力原则写出来，公布给大家。这些就是……”

这看上去也许只是很小的事情，但是这些小事情的积累也许会破坏公司间的联系纽带。合并经理的工作就是让这一纽带一直发展延续下去。

第三课，有关管理结构、关键职位、报告关系、下岗、重组及影响职业的其他方面的决定也应该在交易签署后尽快制定、宣布并执行——如果可能的话，在几天内做完。持续几个月的拖延变化、不确定性和忧虑会削弱企业，而且会立刻开始减少收购的价值

就像一场中世纪的激情表演具有的所有压力一样，在收购结束的时候，在新老板和新的雇员之间一场紧张的戏就要开始上演了。舞台的一边是收购者的管理人员，这些人总是相信他们能将被收购的公司经营得更好——通过引入新的资本、新技术、新资源、新能源或新的见解。由于收购花了钱，他们的安排中的一个方面就是降低成本。

同新的管理人员演对手戏的是被收购公司的所有雇员——从高级经理到勤杂工。他们的教条告诉他们，当一家公司被收购后，收购公司通常让自己的人掌管公司，改变公司策略和流程，重组，合并以及一般意义上

的接管。所以当他们走上新舞台时，通常觉得焦虑，不安全，不确定，甚至感到生气。这些新老板是谁？他们的想法是什么？我们能相信他们说的话吗？我们还有和从前一样的工作吗？我们以前的老板为什么要把公司卖掉呢？是我们做的不好还是他们出卖了我们？

总之，收购经理带着愉快和满足结束了交易，准备迎接更好地经营一个新企业的令人兴奋的挑战。但是需要让事情继续运转并做出改进的员工们却更关注保障和确定性的问题。他们对交易结束的晚会不感兴趣，他们只想知道他们是否还有工作。

这场在心理上演出的戏如果不被关注的话可能会削弱和影响合并，使其步入错误的轨道。一方面，当工作保障的问题没有立即被关注解决的话，生产力水平、服务水平和革新将很快恶化，因为员工更关注自己的需要而不是公司的需要；另一方面，如果收购经理毫无感觉地迅速重组，他们就会面临一种风险：在开始其任期的时候得不到来自公司原有员工的信任。挑战就是要避免上述两个方面，尽快进行重组变化，但是要以保持每个人的尊严的方式进行。如果没有战胜这一挑战，就不可能有成功的合并。

1. 先解决首要的事：我还有工作吗？大多数的收购都包含重组，或者是提高被收购部门的效率，或者是保证其组织适合新老板的要求。但是迅速进行重组并不容易，即使需要做出明显的变革时。通常新老板害怕给人造成一种印象，即较早的下岗意味着下岗人员是“表现不好的人”。因此他们会延迟这种显而易见的重组变化，直到“合适”的时机。或者新老板会担心公众的反

应和对其公司形象的潜在影响，因此，他们也会等一段时间再进行裁员，希望日后可以悄悄地进行，没有人关注。在某些情况下，新老板担心自己对收购的公司和员工没有足够的经验，也许会犯错误。因此他们希望等到熟悉了每个人并更好地了解公司之后再进行重组。

许多年来，通用电气资本公司一直在为对收购进行重组的合适时机，以及何时引入新老板，是否要引入新老板的决定而困惑和争论。有时，重组的行动在公司收购后被延迟了几个月。1991 年，在收购了一家欧洲金融公司一年以后，通用电气资本公司意识到延迟是一种错误。显然，公司收购后就需要进行重组。多达 12 层次的管理（即每两个员工有一个经理）形成了一个革新和变化能力不足且高成本、高控制的组织。尽管需要简化管理层和削减成本的需要很明显，通用电气资本公司还是让管理队伍的所有成员保持原位并允许他们让组织保持不变。这么做看上去有很多理由：害怕破坏士气；缺乏决定让哪个经理离开的信心；觉得存在着通用电气资本公司或许不能完全理解的欧洲文化。

一年过去了。成本仍然很高，经营业绩仍然不好。最后，通用电气资本公司的企业领导者介入了，并强迫进行了完全的合并。员工的反应是令人吃惊的。大多数员工（民意调查显示）没有不安，而是奇怪为什么通用电气资本公司等了这么长的时间。他们在开始的时候已经看到了降低成本的需要，并花了一年的时间等待计划的公布。

我们就合并的进程采访了通用电气资本公司收购的来自不同国家的 10 个公司的总裁。所有人的看法都是

一样的："尽管当时我们都觉得事情发展得太快了，但回过头来看，还不够快。"总之，他们认为没有不包括变化的收购——或者是结构，或者是文化，或者是系统，或者是策略。他们的见解是：如果变化是不可避免的，那么我们就进行吧，而不要让焦虑和怀疑分散我们的能量和注意力。

2. 关于重组。关于合并的很重要的一点就是进行重组的方式。首先，收购公司需要直接表明发生了什么、计划做什么。即使是坏消息，新被收购公司的员工最愿意知道的也是事实真相。这包括要能够对一些领域的事情说"我们不知道"以及对其他事情说"我们还没决定"。还包括将什么时候及哪个阶段能做决定的信息共享。事实的真相还意味着认识到一些压力和其他的情感。正如一家被收购的公司的总裁明智地指出："当事实上生意将不会和从前一样时，永远不要告诉被收购的职员'业务照旧'。当你去收购他们时，永远不要说是'平等兼并'。当他们还在对过去感到困惑和忧伤时，不要告诉他们会有'美好的未来'。"

当事实上生意将不会和从前一样时，永远不要告诉被收购的职员"业务照旧"

其次，尊重和支持那些将受到负面影响的个人是十分重要的。这样做不仅是正确的，而且这也是一种向留在公司里的人表明，他们现在所为之工作的公司是一个什么样的公司的绝好途径——帮助他们建立起积极的感受

但是向前发展的最有利的方式就是让被收购公司的员工关注新公司发展的实在的工作。如何将注意力转向

未来并帮助人们开始这方面的工作，这是从通用电气资本公司学到的最后一课。

第四课，一起成功的合并不仅将企业的各个技术方面合并在一起，同时将不同的文化合并在一起。这么做的最好办法就是让人们一起找出解决企业问题的方法，并完成一些以前不能完成的成果

在许多方面，购并都像是一场安排好的婚姻。“父母”对交易进行洽谈，签署合同，并期望新婚夫妇和谐地生活在一起。然而，一场安排好的婚姻比一次收购更容易成功，因为在婚姻中只有一对新人，而且双方来自相似的背景，有共同的价值。在收购中，许多人(有时是成千上万的人)需要学会在一起生活，而且收购公司和被收购公司的价值观和思维通常是不同的。当两家公司是以不同国家的文化为背景时，这种不同就更明显了。

因此，对任何被收购者进行合并时，一个关键的问题就是如何尽快让数以十计、数以百计和数以千计的人和谐地在一起工作。如何让来自不同文化，甚至曾经是竞争对手的人在一起为建立一家成长并繁荣的新公司而努力?

通用电气资本公司根据自己的经验提炼出 4 个步骤，企业领导者在吸收一家被收购公司时可以采取这 4 个步骤，在有明显差异的两个不同文化间搭建起沟通的桥梁。我们已经发现，如果不采取这样的 4 个步骤来强调合并中“软件”的一面，那么，就会使得“硬件”的一面（例如合并不同的财务会计制度）变成缺乏理解和柔性的机械行为，而且通常会导致失败。

1. 会见，问候，（紧急）计划。一旦交易结束，所有权的转移正式完成，通用电气资本公司的领导者在收购经理的帮助下，为新收购公司的经理和通用电气资本公司内相应的经理人员组织了介绍和计划会议。目的是通过这样的会议来为收购合并拟订一个百日计划。这些会议旨在欢迎被收购公司的高级经理加盟通用电气资本公司，同时给他们一个机会来熟悉新同事。这些会议也为双方都创造了一个交换信息并对新近完成的交易来交换其看法和感受的机会。

作为信息交换的一部分，被收购公司的经理被要求介绍其组织、产品和人员。特别是，他们被要求介绍公司好的方面（他们觉得哪些方面好，哪些需要继续发扬。然后，他们被要求分享他们对进一步完善的机会的看法），哪些方面需要改进，潜在成长的领域，以及和通用电气资本公司的合作。

交换意见后，通用电气资本公司的企业领导者，合并经理和其他管理人员介绍成为通用电气资本公司的一部分后意味着什么——价值、责任、挑战和奖励。介绍包括演示会和对通用电气资本公司业务部门标准要求的讨论，包括被收购公司做业务时需要遵守的 25 条政策和措施。从季度运营报告到风险政策到质量和合并的步骤措施。

按照通用电气资本公司制定的标准，以及被收购公司管理队伍提出的改进机会，这组人开始起草收购合并的百日计划。正如其名字所示，计划列示了收购后的第一个 100 天应该做些什么，从而将新收购公司融入通用电气资本公司。计划指出了诸如合并功能的需要；采取

必要的财务和程序上的措施的需要；在奖偿和利润上的转变的需要以及管理客户联系的需要等课题。这 100 天的日程表制造了一种紧迫感、挑战感和兴奋感；它让合并充满了热情和能量。同时，它促使管理队伍立即行动，从而避免了因混合复杂的心情和个人政治观点不同而使管理瘫痪。

2. 交流、交流、再交流。在交易的尽责调查阶段和洽谈阶段创建一种交流计划，从而使员工和外部的人员尽快认识到交易结束只是有效的交流计划中的第一步。让交流进程继续（并在组织内部达到一定的深度和广度），要求创建对话和内部响应的论坛，从而跨越收购者和被收购者之间的文化障碍。

正如任何交流计划一样，主要有 4 种考虑：观众、时机、模式和消息。例如，就通用电气资本公司的一次收购而言，通用电气资本私人性信用卡业务确定了几组不同的观众：两个组织的高级经理；收购经理和他的队伍；被收购公司的全体员工；顾客；客户；合并公司的供应商；社区；媒体。每一组观众交流的合适时机都是单独确定的——在收购交易结束前，或同步，或结束时，或结束后 60 天内。每一组观众都有合适的交流模式可以选择：通讯→备忘录→录像→小规模聚会→大会议→管理层的拜访。

通用电气资本公司文化的一个基本的信息在于全体交流的努力——在通用电气资本公司，推崇交流和参与，而且被看作是重要的成功因素：通用电气资本公司不向员工隐瞒任何信息；通用电气资本公司希望创造一种信任的关系和组织各层间的对话关系。这就是为什么

是管理者，而不是专业交流人员被要求在整个过程的许多方面担任领导角色的原因。这样，他们可以和员工、同事、顾客和其他人进行对话。在另一层次，关于合并进程的信息通过100天的计划被广泛交流，这样，每个人都有机会从更广泛的角度学到东西。

这里的假设是越多的人知道正在发生什么，他们就越能够接受变化并克服文化上和历史上的不同。但是在通用电气资本公司的经历中，这样广泛的交流，即使和广泛的合并计划结合在一起，有时也不足以克服文化间的差异。这就需要一种更直接的文化合并方式。

3. 关注各种迎头碰上的文化问题。几年前，当通用电气资本公司开始在美国境外进行更多的收购时，很明显，一些以前没被觉察到的文化问题影响并阻碍了合并快速有效地进行。这些问题的根源在于不同公司文化的差异，因为国籍的不同而被放大和复杂化。例如，在一些公司，维护权威观念使得一些经理不愿意对通用电气资本公司如何发展一个新企业的方法进行挑战、质疑和深化。在社会等级层次分明的国家，这种不同看上去更明显。换句话说，有时看上去很直接的指令被错误地理解，不仅是因为语言的障碍，而且是因为对其意图的错误假设。而且，在其他情况下，通用电气资本公司发现新收购公司的经理并不会很舒服地接受被授予的自主性。

很明显，一些没被发现的文化问题影响并阻碍了合并快速有效地进行

为了对付这些问题，通用电气资本公司和一家咨询

公司一起建立了跨文化分析的系统过程，在通用电气资本公司和新收购的管理队伍之间进行了3天“文化研讨会”。这一过程现在适用于大多数的通用电气资本公司的收购案，特别是存在着很强的非美国因素的收购。

下面是这一过程的工作原理。利用对被关注组的分析结果及与客户和员工的交谈，建立起一种计算机分析系统，从4个角度描述被收购公司的文化：成本、技术、品牌和客户。分析还对比了员工看公司和客户看公司的不同方式。在通用电气资本公司中也进行了相似的民意测验。

当民意测验的结果出来时，通用电气资本公司和被收购公司的经理人员聚在一起，进行3天的文化研讨会(如果一切按程序进行，这个研讨会是在收购后第一个100天或接近第一个100天时进行的。)。在研讨会上，两个公司的数据被放在一起比较，来强调共同处和不同处。在一个调停人的作用下，与会者研究数据并讨论为什么他们认为结果应该是那样。他们谈论自己公司的历史、民谣、使它们成长为现在的样子的英雄。这导致了对文化差异和相似性的关注讨论、以及对它们经营措施的讨论，例如，如何进入市场？成本应给予多大关注？权威的概念有什么不同？

但是，研讨会的第3天，与会者关注的问题从过去转向了未来。根据第一个100天中完成的东西，他们被问及两个问题：他们希望将公司引向何方？他们希望创造怎样的未来？讨论的结果是产生了被收购公司新经营计划的提纲，提纲的依据是初始交易时确定的一部分目标，现在又增加了新的管理队伍的梦想和愿望。在第一

个 100 天后，根据对不同文化之间差异的理解以及克服这种文化差异的具体计划，开始了以后 6 个月或更长时间的继续合并和发展的阶段。

4. 从少到多，加速合并进程。搭建与被收购公司管理层之间的文化桥梁对合并的进程是十分重要的，而且常常会产生更丰富的业务计划，让更多的员工参与进来。但是大多数情况下，成千上万的其他员工也需要成为这一过程的一部分。怎样才能使搭建文化桥梁的过程超越管理队伍呢？

进行文化整合的一个强有力的办法是通过实施短期计划，迅速取得成果

文化研讨会的结果可以通过小组会议、录像和其他渠道分享和讨论。这使得更广泛的员工队伍和管理层一样可以接触到文化方面的资料，并有同样的机会来消化理解并考虑合并的实施。但是进行更广泛的文化整合的方式就是通过行动。那些能迅速获得成果的、由通用电气资本公司和被收购公司双方员工共同参与的短期项目，通常可以成为文化沟通的桥梁。换言之，两个公司的人越快地被给予就重要的业务问题在一起工作的机会，合并就发生得越快。

例如，1995 年，当通用电气资本公司全球消费者金融业务收购日本 Minebea 金融公司时，企业领导者任命了几个联合小组来负责两家公司的合并事宜，在第一个 100 天中完成重要的业务目标。其中一个小组的目标是通过供货者管理存货的动因来削减原材料成本。另一组负责处理销售呆账。还有一组负责将对客户电话作出

反应的时间从 3 分钟减少到 10 秒钟。这些结果都很重要，同样重要的是通用电气资本公司全球消费者金融业务和 Minebea 金融公司的人们通过一起工作而学会的东西。通过快速地达到目标，每个人都能立刻从收购中看到好处——在一起得到的要比分开获得的多。

通用电气资本公司还实验了帮助人处理不同国籍文化差异的其他方法。例如，一个被任命到印度负责主要工作的美国人，曾经向一个国别文化的外部咨询专家学习了一段时间。这个咨询专家帮助这个经理提早明白了文化间的细微和重要的区别——例如，需要特殊的而不是一般的指令，或者对等级和性别的不同态度的重要性，批评他人的不同的重要性，员工开始行动的不同的重要性。

最后，为了将通用电气资本公司的文化引入从美国之外新收购公司的未来领导者中间，公司开始了一项叫做资本大学的计划。在这个计划中，被选出的中级经理人员必须在通用电气资本公司在美国的总部或分部和他们的家人一起，完成 6 个月～12 个月的工作，这些经理不仅了解了通用电气资本公司，而且了解了通用电气资本公司所在国的文化。他们还单独从咨询专家处获得国别文化差异方面的指导和帮助。

进程中的工作

近 10 年来，通用电气资本公司的领导者一直在思

考，如何使收购合并成为企业的核心竞争力，他们让上百人参与了这一努力。从1989年开始，研讨小组描绘出整个交易过程并确定了合并的主要步骤。1992年，通用电气资本公司采取了一种"变化加速"的方法来确定最好的合并收购方法，并建立了一系列模型。从1995年开始，通用电气资本公司定期主办会议来决定最好的办法，分享一些工具和课程，并讨论当前正在进行的合并案例。

今天，这些课程通过公司内部网络可以传达至所有通用电气资本公司的企业领导者。而且还有交流计划，百日计划，功能合并表，研讨会日程，咨询资源及其他东西。一个来自公司人力资源部的员工负责这些材料的每日更新和维护。

尽管已经存在这一过程，收购合并对通用电气资本公司来说还是一个不断的挑战。每一个收购的结构都是独一无二的；每一个收购都涉及一种企业战略；每一个收购都有自己的特点和文化。无论以前的交易有多少经验和模型，下一个交易总是不一样的，正如艺术和科学一样。因此，任何希望从通用电气资本公司的经验中获益的公司都需要接受其文化的至少一个方面——竞争力从来不是可以完全获得的，而仅仅是向一个更高水平迈进的跳板。今天，通用电气资本公司通过自己的课程学习，已经比去年收购时做得要好。估计明年的目标还会更好。

怎样才能成为一个合并经理

合并经理管理的是合并的过程，而不是企业。

为了达到这一目标，他们：

管理并推进合并活动时，通过：

- 与被收购公司的经理密切合作来使合并过程符合通用电气资本公司的要求和标准。
- 创建旨在在员工中尽快交流合并活动的信息的各种战略。
- 帮助新公司增加以前不存在的功能，如风险管理和质量改进。

帮助被收购公司了解通用电气资本公司，通过：

- 帮助新收购公司经理熟悉通用电气资本公司的系统，例如，向一个远在台北却要向芝加哥的总公司报告的新财务经理解释如何通过通用电气资本公司的购物网络来购买一台个人电脑。
- 向新管理队伍教授通用电气资本公司的业务流程、业务评估和其他程序，如策略计划、预算和人力资源评估。
- 介绍和解释通用电气和通用电气资本公司的一些简称、缩略语。
- 帮助被收购公司的经理理解通用电气资本公司的文化和业务规则。
- 帮助被收购公司的经理理解其工作的重大变化和细微变化。例如，一个曾经对税收和财务会计全权负责的财务总监需要明白，在通用电气资本公司的系统内，财务

总监一般不管这些事。

- 将通用电气资本公司的业务程序介绍给新公司，包括其“研讨会”、“质量领导”、“变化加速”和“管理教育”计划安排。

帮助通用电气资本公司理解新收购的公司，通过：

- 确定新收购公司的经理没有陷入来自通用电气资本公司对信息的大量要求中。例如，一些合并经理坚持所有对信息的要求必须经过他们挑选，从而他们可以筛选出重要的信息要求，而让其他经理继续关注其业务。
- 向通用电气资本公司的领导层介绍新收购公司，并帮助他们理解为什么新收购公司是那样运作的。

7. 捕获附加服务的价值①

詹姆斯·C·安德森　詹姆斯·A·纳加斯

作者简介

詹姆斯·C·安德森（James C. Anderson），William L. Ford 市场学与批发销售特别教授，西北大学 J.L. 凯洛格工商管理研究生院管理行为学教授。其研究方向是商业市场中企业间工作关系和评价市场价值的测量方法。曾在《哈佛商业评论》、《市场学杂志》、《市场学研究》、《心理通报》和《心理计量学》等学术刊物上发表过大量论文。曾任美国市场学会商业市场分会副主席，目前是美国心理学会会员。曾为北美和欧洲的许多企业提供过咨询服务和讲座。

詹姆斯·A·纳加斯（James A. Narus），Wake Forest 大学 Babcock 工商管理研究生院副教授，

① 原文发表于《哈佛商业评论》1995 年 1/2 月号。重印号 95101。

擅长于商业市场管理和分销渠道相关的问题。他目前的教学研究领域包括价值评估与价值营销、企业市场定位管理以及适应性营销渠道。他曾在《哈佛商业评论》、《加利福尼亚管理学评论》、《斯隆管理评论》和《市场营销学杂志》等刊物上发表过这方面的论文。曾与詹姆斯.C.安德森一起合著《商业市场管理：理解、创造与交付价值》（Prentice-Hall 出版公司，1998 年）。

内容提要

几乎所有的管理人员都意识到，在今天，想要赢得一个又一个市场，关键是在保持低成本和价格的同时提供顾客需要的产品。但大多数制造商仅仅关注产品本身，而在很大程度上忽视了另一方面，它能使一个公司的产品与众不同，并且对成本和利润有很大影响，这就是服务。

很多供应商仅仅为它们的产品加上一种又一种服务，而不是根据顾客的个别需要量体裁衣地为其提供服务组合。作者发现，供应商通常为顾客提供超出它们想要的服务，而这些服务的价格既不反映它们对顾客而言的价值，也不反映提供它们的成本。很多公司并不知晓具有相似需求的顾客真正想要的是哪种服务，它们也不清楚哪种服务能作为可选择服务来提供。大多数公司甚至不知道它们服务的提供成本。并且有太多的公司让承销商以提供服务的方式来作成交易，尽管那些免费赠品会削弱盈

利能力。

不过，有一些公司正在意识到他们能够降低提供服务的成本，并且能更有效地利用它们来满足顾客的需要，赢得更多的业务，提高利润。根据作者对那些公司的最佳实践的研究，他们已开发出一种提供灵活服务的模式，他们认为，这一模式将有助于一个宽泛领域内的制造及服务公司发现怎样降低用来增加核心产品销售量的服务的数量和成本，怎样提高这些服务的平均定价，以及怎样为顾客提供更大的价值。

几乎所有的管理人员都清楚地意识到，今天要在一个又一个市场上取胜，关键是在量体裁衣地提供满足每一个顾客的特殊需要的服务上要棋高一着，并且同时还能保持低成本和低价格。为达到这些目的，供应商设置了灵活的制造体系，创造了能安装在多种形状产品上的零件，并且设计了可由一组产品共享的平台。但令人吃惊的是，大多数制造商关注的仅仅是产品本身。他们在很大程度上忽视了这一点，这一点在使一个公司区别于另一个公司方面扮演着关键角色，并且能对成本和利润产生重大影响，它就是服务。

说到服务，我们指的远不止解决技术性问题、安装设备、培训以及维修。我们还谈到那些帮助顾客设计自己的产品或是降低他们的成本的计划，以及那些会对顾客和供应商开展业务的方式产生影响的折扣或是奖励。同时我们也指诸如后勤管理等的系统、处理定单及追踪它们的状况的电子数据交换系统，以及能够指出例如什么样的物资能为顾客提供他们想要的功能性业绩的专家系统。

然而，很多供应商仅仅是在它们的产品上附加一层又一层的服务，而不是量体裁衣地提供满足顾客个别需要的服务，以便获胜，保持或增加它们的业务量。根据我们的研究发现，供应商们通常为顾客提供超出他们需要的服务，并且其价格一般既不反映这些服务对顾客而言的价值，又不反映提供它们的成本，很多公司甚至不知道哪些服务是单个的顾客或具有相似需求的顾客群真正所需的。数目多得令人吃惊的公司，并不真的知道哪些服务应当作为伴随一种产品或一种核心服务提供的标

准组合，它们也不知道哪些服务能作为可选择品种提供，因为个别顾客对这些服务是如此地看重，因此他们将会对此支付特别款项。大多数公司甚至不知道很多它们的服务的提供成本。并且有太多的公司继续让销售商免费提供任何它们认为会有助于达成交易的服务，尽管这些免费品极大地削弱了企业的盈利能力。

不过有相当多的公司正在意识到它们能够降低提供服务的成本，并且能更有效地利用它们来满足顾客的要求，赢得更多的业务，以及提供高利润。为了更好地理解这些新兴的举措，我们进行了广泛的研究。我们组织了4次圆桌讨论，与会者是来自我们所在的大都市，如芝加哥、伊利诺斯、夏诺蒂、北卡罗来纳的各种行业的主管人员。而后我们对美国、欧洲和日本的22家大中型企业进行了实地考察。所有这些企业都是进行企业对企业的服务，换句话说，它们为社会团体或机构、市政部门及其他组织提供产品，并不直接面对最终消费者。这些公司在处理这一问题上进展不一，只有少数公司，包括Sonoco制造公司、国际巴克斯特、ABB Asea Brown Boveri以及AKZO，接近开发和实施一套完整的方法。不过，根据每一个公司的最佳实践，我们已经能够开发出一种提供我们称之为灵活的服务项目的模式来。我们认为，这种模式将能使一个宽泛领域内的制造商和服务公司发现怎样降低它们用来增加其核心产品的平均价格，以及怎

管理人员应当对他们的服务项目进行分析并决定哪一种必须作为标准服务提供;哪些可以作为可选择的服务提供

样给顾客提供更大的价值。

不管一个公司将其市场细分成对产品和服务相似需求的顾客群有多费劲，一个尺寸总是不能适合所有人的。每个顾客都不可避免地会有与本组内其他人不同的需求。我们的研究发现，绝大多数供应商或者没有意识到这一事实，或者是避免着手处理它的潜在问题；相反，它们提供的是产品和服务的“标准”组合，这种组合是根据每组中“一般”顾客的需要设计的。

但是，采用我们的模式的公司能够通过增加其服务品种的灵活性，以便从顾客需求不可避免的多样性中获得好处。这样做要求构建像 ABB 和微软这样的公司称之为“无遮盖式”解决法，或者无“遮盖系统”的东西。这些是由给定顾客群正式评定的“裸露到骨头”的最少服务数，而供应商应努力按能够取得利润的最低可能价格销售。然后，这些“无遮盖式”解决法应当由可选择项目来包含，这些选择项目即同一顾客群内不同顾客所着重的特殊服务。用这种方式重新开展服务将会给供应商更大的定价空间。

为每一个顾客群制定“无遮盖式”解决法，使苹果公司降低了成本

这种方法使得 Sonoco 的工业制造商分公司能够对其产品和服务进行细化，以便更准确地满足它的顾客群的要求。从服务组件中为每一个顾客群制定“无遮盖式”解决法使苹果公司取得了更大的规模经济和更低的成本。ABB 则发现“无遮盖式”解决法使之能对电力设备和工业设备索要更低的价格，即要比根据一般顾客

要求而设计的标准组合的价格要价。这种方法使它赢得了那些曾经拒绝其产品而去购买价格更低的日本公司产品的企业业务。并且一旦 ABB 公司赢得了那些公司的业务和解释清它的各种可选择服务的价值，很多新顾客就同意购买那些服务，从而提高了交易额。

也许灵活的服务选项最重要的好处在于，它们能为供应商提供一种与它们最有价值的顾客保持并扩大业务量的有效方法。这正是国际巴克斯特的一个附属公司——巴克斯特医疗保健公司试图做的。它把其医院的顾客分成两类：战略性的（指那些和巴克斯特订立了合约以便与之构建一种广阔的、长期性关系的客户）和交易性的（指那些与巴克斯特在“定单到定单”基础上展开业务的客户）。然后巴克斯特将其服务的重点放在帮助其战略性客户提高它们的医疗服务水平和财务状况上。甚至是作为可选择项目提供给战略性客户的服务也反映出这种优先性：它们是精心设计的，能够提供远远高出其成本的价值或是节约。

准备开始

一个公司要把它的服务转化成灵活的可选择项目，首先要做的是将其附加服务编列详目。尽管那似乎是显而易见的，但许多主管并不清楚他们的“服务包”中的所有服务，也不了解哪些服务是提供给哪种顾客的，以及它们是基于什么而被提供的。（很多公司对它们的市

场进行细分，但它们仍然对大多数甚至是所有的细分市场提供极其类似的服务——如果不是完全一样的话。）为什么这种忽略如此普遍？因为管理人员倾向于把他们的时间大量地花在产品或是核心服务上，而对于了解和追踪他们的附加服务则费时太少。这一习惯同样有助于解释为什么我们研究的许多公司在对顾客就附加服务索价时显得缺乏理由。

销售商经常被指责为有“四分之一习惯”：在年末时提供免费附加服务以达到销售份额。而且，由于销售商倾向于把注意力集中在交易上，并且他们通常不知道怎样或者为什么要对免费服务的要求说“不”，他们混淆了顾客对哪种服务应当是标准服务；哪种服务是可选服务的预期。有些销售商由于经常免收服务费，使得某些可选择服务在事实上成了标准服务。比如，我们研究中的一个纺织公司把以 TQM 为基础的成本削减研究作为一项可供选择的服务。然而，一项公司调查表明，该公司的主要客户一再免费获得此项服务。

在对附加服务编制完一份完整的详细清单后，一个公司应当评估每项服务的价值和提供它的成本。尽管没有这一信息要战略性地管理服务项目事实上是不可能的，但令人惊讶的是，只有很少的公司试图获取该信息。

价值评估

大多数公司靠的仅仅是测量顾客对服务的满意度而

不是评估服务的价值。由于前者能表明顾客的期望以及供应商在满足这些期望时做得有多好，它的确是有一定作用的。但他们的发现可能有误导性，并且主要是依赖那些发现而不是测量服务的价值，能导致判断上的严重失误。因为当顾客们收到免费服务时要比让他们必须为服务而付费高兴得多。当更多地提供免费服务时，无疑会提高顾客的满意度，但它也会使成本急速上升并且利润缩水。

那些领导企业是怎样评定价值的呢？Sonoco 的（制造木质及塑料桶）工业容器分公司，一般进行它称之为“使用中的成本”的研究，以记录不断增加的成本节约以及顾客通过使用 Sonoco 的产品和服务获得的超额价值。通过和客户主管一起工作，Sonoco的技术主管之一进行了一系列流程分析以列出客户全部的商业运营并估计它们的成本。

只依靠衡量顾客的满意程度可能导致判断上的严重失误

采用那些评估数据，Sonoco 与该账户有关的全部雇员都去绞尽脑汁地考虑系统解决方法。比如，包括“及时”发货和废桶回收的一个完整的物料处理系统。然后 Sonoco 给顾客很多的服务选择项目，并且附上每项服务可能创造的成本节约的估计额。通过这一方法，顾客能够根据建议的系统解决方法的价值作出有据可循的购买决策。

巴克斯特顾问公司，即帮助巴克斯特医疗保健公司的战略性医院客户削减成本和提高质量的公司，提供了另一种准确衡量顾客如何评价服务项目的方法。该顾问

公司提交给医院的每项建议都包括一套相互定义的衡量标准，这些标准用于决定该项研究对于客户而言的价值。作为利用顾问公司的条件，客户必须同意同它一道工作以运用这些衡量标准并且记录结果。有了这一信息，巴克斯特顾问公司就能给它的其他潜在顾客一个关于采用其服务所能获得利益的实实在在的概念。

成本估计

尽管最近在以行为为基础的成本法的发展和实行上取得了很大进步，我们发现只有少数公司采用这一工具来管理其服务。这是可以理解的。现在的以行为为基础的成本法主要被用来测量制造成本及与生产有关的成本，关于把它们运用到服务方面的工作则做得很少。很多公司的管理人员很少具体定义一项服务的组成成分以及它的各种层次。比如，“解决技术问题”可能指一个销售商通过电话告诉一个客户要用 A 部分而不用 B 部分，也可能指一个有缺陷的制造流程。由于这种模糊的定义，管理者很难弄清楚哪个顾客获得了哪种服务以及如何分摊相关成本。

为什么只有如此少的公司把以行为为基础的成本法运用到服务方面呢？原因之一是许多公司的会计系统允许销售力量把服务成本强摊给其他部门。常见的景象是：为达成交易，销售代理人保证以设计助理的形式提供特殊层次的服务。顾客和销售代理人都不会将服务成

本入账；相反，该项收费记入了工程部门的固定成本中，因为是由该部门来为顾客服务的，这使得顾客服务成本难以确定，如果不是不能确定的话。

以行为为基础的成本法很少被用于服务方面的最后一个原因是，很多公司都是以产品为核心组织的，而不是围绕细分市场或顾客组织的。结果是他们能够很好地在产品对产品的基础上细分成本，而不能以细分市场对细分市场或者顾客对顾客为基础细划成本。

那么，那些值得模仿的组织是怎样处理这种问题的呢？看看 Van Den Bergh 食品公司，一家生产食品添加剂和作料的制造商是怎样做的。它从更精确地定义其提供的服务和一般标准开始，然后让它的销售商代理处理所有不重要的服务项目（比如解决基本的问题）。来自诸如顾客服务部等部门的技术专家处理重要的服务问题（比如解决很详细的技术问题），现在，反过来对销售代理或是个别客户就每一项目收费。在每年年初，Van Den Bergh 的管理人员都要为每一顾客制定年度计划，该计划确定了财务和数量上的目标以及服务的一般标准。在年末时，他们对这些计划进行回顾，检查服务成本，计算盈利能力，并提出下一年有关服务标准的任何改进建议。

基地在新西兰的生产工业涂料的 AKZOC（现在叫做 AKZO Nobel）公司的主管们，成功地运用价值评估及以行为为基础的成本法，使一个表现欠佳的公司变得具有稳定的盈利能力。努力在 10 年以前就开始了。由于怀疑公司提供的服务是否超过了顾客所为之支付的费用，AKZO 的主管们开发出以行为为基础的成本核算工

具来分析每一客户对公司利润的贡献。然后，依靠一种工业工程方法，他们确定提供的每种服务的价值。例如，管理人员确定派一名调查工程师分析一个顾客的油漆中的灰尘所花的费用。

这项研究的结果是，AKZO的管理人员发现，他们的确是为许多客户提供超出他们所付费用的服务。他们同时还发现，有一些服务对顾客而言并没有太大价值。这些发现帮助了主管人员确定那些他们的产品和服务能为顾客带来最大价值的行业和市场，并由此获得了最大的盈利潜能。利用“顾客对利润的贡献”方法作为指导，他们修订了提供的服务及其价格。

管理人员应当努力将他们的标准组合中的服务限定于对一个细分市场中所有顾客都具有高价值的服务上

估计服务的价值和成本并不容易，比如AKZO的努力就花了两年。然而，有了这些信息，供应商就能把与客户讨论的重心从价格转移到满足客户的要求上。

制定灵活的服务项目

在试图将本公司的服务项目变得更灵活时，管理人员可能发现将他们的服务归入以下三类是很有助益的，即现存的标准服务、现存的可供选择的服务以及新的服务。

重新评估标准服务项目

在构建灵活的服务项目时，最为重要的目标是把标准服务包限定于某一市场所有顾客都很看重的服务上。这一服务包有多简单则应根据市场不同而变化。显然，必须保留那些大部分本行业的业者在他们的标准服务包中都包含的“香草”服务。于是挑战来自在不损害它们对顾客设定价值的同时，把供应它们的成本降至竞争者之下。当企业重新评估它们的标准组合时，它们将不可避免地决定取消某些服务（换句话说，甚至不把它们作为可选择项目提供），而把其他的服务改造成可选择项目。当然，他们也可能决定把一些以前没有包括在内的服务加到标准组合中去。

在研究中我们发现，供应商在取消现有的服务项目时，要比增添新品种不情愿得多。特别是那些设计和实施服务项目的工程师和客户服务部的雇员们经常反对取消这些服务。他们作为所有者的自豪感以及他们对其精致性的强烈观念，而非提供这些服务的可行性，经常阻碍了修订服务项目的努力。习惯于在最后关头抛出这些服务以赢得交易的销售商也会抗议，担心这些取消会损害他们成交及完成销售额的能力。

就管理人员而言，他们普遍坚持说将一项标准服务修定为一个可选择服务是最难采取的行动之一。他们指出，什么样的顾客愿意为以前是免费的东西付费呢？他们说，在竞争对手继续将该项服务作为标准服务进行市场营销时，要这么做就更难了。在诸如出口工业化学制

品企业和联合钢铁制造业这些固定成本很高的行业中，这一问题最为严重。在这些行业中，高级行政人员对实施任何可能减少销量的计划都犹豫不决，害怕这种下跌会危及他们在一个足够高的收益水平上经营企业的能力，这个水平指超过收支相抵或能够盈利的水平。结果，他们习惯于增添服务项目以保持销量，而很少减少服务。

我们发现，管理人员在把服务修订为增加价值的可选择服务时采用多种方法。很多人一开始注意的是那些不常实施的偶尔提供价值的服务，如培训、安装及重新配置。把它们作为加价的选择项目出售，而不是免费赠送，他们保持了与那些依然看重这些服务的顾客的业务。这一方法同时也是对某些服务的“酸性实验”，这些服务即那些顾客认为有价值却不愿承认的服务，因为他们想继续免费获得它们。故应根据市场的反应，那些服务要么能作为选择项目保存，要么就取消。

有一家化学特制品公司设计了一种聪明的方式来使其整个标准服务包对顾客更具吸引力。除有机化学特制品外，它还提供多种昂贵的服务，如实验支持、实地顾问、现场测试以及教育讲座等。它继续提供同样种类的服务，只是仅仅修改了可在标准服务包中获得服务的一般标准。如果一个顾客每年购买的该公司产品达到一个最低限，它将以标准服务的方式收到所有“基本”层次的服务。如果一个顾客想要得到更高层次的服务，他要么将其年购买款提高到一个事先确定的数量，要么付出额外费用。

作为将某些以前的标准领域内的服务修订为收费的

可选择服务的前奏，一家大型计算机公司开始为它们列出费率表，并把它从顾客的发票中扣除，附上“不要为此项付费”的字样。一封附在发票上的信声明该公司乐意提供这些服务并给出这些服务价值的估计值，这些估计值是根据独立工业顾问的收费标准计算的。将这些服务作为额外服务给了公司将来向次要顾客收费的选择权。

重新评估可选择服务项目

在重新评估了本公司的标准服务项目后，管理人员应当把他们的注意力转移到现存的可选择服务上来。如果一项可选择服务的成本超出顾客愿意为之支付的费用，这项服务应当被终止。技术，必要的专业技能，或者保险风险的变化都能极大地减少甚至是取消一项曾经给予公司竞争性边界的可供选择服务的价值。供应商有时可帮助有限的仍然需要那些服务（或者是终止了的标准服务）的顾客从其他公司获得这些服务。

正如我们提到过的一样，在有些情况下，一家供应商可能想要把一项曾经是可选择的服务附加到它的标准服务包里去——比如，当这种产品本身是一种只有通过将它和竞争对手没有提供的服务结合在一起才能与众不同的商品时。但这很容易做过头。由于认为那些具有最广泛服务的供应商经常获得业务，处于这种高度竞争市场上的管理人员持续地试图把现存的可选择服务（以及新的服务）打入标准服务包中。他们应当抵制这种做

法。相反，他们应当，比如提供一个“裸露到骨头”式的最低服务数目标准服务包，降低产品及标准服务的价格，然后让顾客购买他们需要的可选择服务。

另一种方法——巴克斯特医疗保健公司采用的方法是让顾客全部或部分地采用“奖励美元”购买可选择服务。客户从供应商那里买得越多，它所获得的“奖励美元”就越多，从而能购买到更多的服务。这种方法不仅使客户能使用供应商的专门制作服务来满足他们的特殊需要，同时还强调了他们不想为不需要的服务付费这一信息，即如果面对的是捆绑服务包时，他们不得不为之付费。为了强调它所提供的服务价值，供应商可以答应在合同期满时，以现金方式支付给顾客没有用完的“奖励美元”——这正是巴克斯特医疗保健公司所做的。

巴克斯特医疗保健公司的顾客能获得“奖励美元”，他们可以用来购买满足自己的特殊需要的可选择服务

我们发现，有些值得仿效的公司选择某些服务保留为可供选择的项目，他们这样做有令人感兴趣的原因。比如，尽管 Sonoco 的工业制造公司生产销售纤维磁心，外围产品是新闻纸、纱线及塑料薄膜，主管人员认为该公司是一家服务公司。这家分公司努力为顾客提供尽可能多的服务选项。顾客们收到一份详尽的服务菜单（从仓库储存到分析他们运用包装的效率），由此每个客户都能指定出他需要的全套服务。每项服务都根据其价以及与提供它相关的全部成本来定价。Sonoco 的管理人员说，有机会来选择服务项目使顾客们感到高兴。

增加新的服务

当然，最大限度地利用附加的服务并不仅仅是重新考虑现存的服务是如何打包和定价的，它还包括新的服务加到组合里去的方式。每项增添都能满足多样化的战略目的。

比如，精明的供应商经常在标准服务包中加入新的服务以挫败竞争对手。巴克斯特科学制造公司的工业分公司刻意追求那些被顾客所看重的，同时巴克斯特能比竞争对手更好地提供或以更低的价格提供的新的服务项目。通过在标准组合中引入新的服务项目，巴克斯特迫使竞争者从两个令人不快的选项中选择一个：如果他们不提供此项服务，巴克斯特可把它的独一无二的服务作为与本公司开展业务的特殊优惠来招徕客户；如果竞争对手试图与巴克斯特竞争并且提供相同的服务，他们不得不忍耐在学会如何有效提供它时要经受的考验、苦难以及更高的成本。

以可选择服务形式引入新的服务使得像 R. R. Donnelley 这样的公司得以评估客户是如何评价这些服务的价值的

把新的服务项目作为可供选择的服务来提供有其自身的战略性优势：它能使供应商测知市场兴趣。比如，尽管 R. R. Donnelley & Sons 公司的传统业务是印刷，管理者认为未来的增长取决于创新性的服务，比如数据管理、咨询和培训、三维动画广告、有声广告（印刷广

告附有传输信息的软件)、直接市场营销、展销系统以及绘图服务。为了测试对这些服务的需求，Donnelley把它们作为可供选择的服务提供。

有时候增加新的可供选择的服务并不比对现存的标准服务提供新的标准要求得更多。管理人员应当仅仅在单一标准下分析他们公司提供的每项服务，以便决定他们是否能确定可能对不同的顾客有不同价值的服务的不同标准。比如，尽管其公用事业的客户传统上和他们有设备维修的合同，ABB公司的电力变压器业务的主管们意识到这些客户并不都想要同样标准的维修服务，或者说他们对这些服务的评价方式并不一样。因此，管理人员决定同时提供基础服务包和特殊服务包。此外，公用事业单位无须为它们所有的变压器购买任何一种服务包。有一些单位仅仅是告诉ABB哪些变压器需要检查，然后问ABB提供这项服务要收多少费。每份服务合同的价格都根据ABB在为顾客提供不同标准服务时的经验来确定。

为服务定价

正如这些例子表明的那样，灵活的服务项目能使管理者更具适应性以及对自己的定价更为负责。这种方法还帮助他们做出明确的定价决策，以支持他们在每个细分市场上的战略决策。

显然，一个公司在把服务项目从标准服务包中取消

时，对价格作怎样的调整取决于它在给定的细分市场中的竞争条件。比如，在一个无情的市场中，管理者可能会降低与中止服务的成本等同的价格。而在一个参与者在定价决策中有更多灵活性的、竞争不是那么激烈的市场中，供应商可能保持其价格水平或是使降低幅度低于取消服务的成本。

在为标准服务附加新的服务时，管理者有很多选择：他们的提价幅度可与提供服务的成本等同；或者低于提供这项服务的成本；甚至可能是稍微提价以掩饰价格的增加。我们研究的一些供应商选择不改变价格，他们是那些在相对稳定的市场中竞争的、其优先地位正在赢得市场份额的厂商，他们想要通过增加可选择服务来拓展业务。而其他那些在减价成风的市场中竞争的供应商，则是想通过增加可选择的服务项目来避免降价。还有一些厂商为了争取市场份额，甚至在扩展标准服务包时还降低价格。

以可供选择项目的方式来提供服务给了主管人员关于定价策略的更为宽泛的选择范围。一种方式是，在发票上列出该可选择服务的费用，然后再根据某一原因（比如，首次使用折扣）去做。这种方法使得弄清楚免费服务的情况变得更为容易。此外，它使公司具有对特定情形迅速作出反应的灵活性，如阻止竞争对手进攻的需要或是吸引新的目标市场业务。三菱电子工业控制公司将一种专业软件开发工具作为可选择服务提供，但有时为了获得新的客户也将它免费提供。三菱也可能最初免费为一个新客户提供一种单独的可选择服务——就怎样使用这种开发工具提供咨询服务，但对后续咨询

收费。

我们要提醒的是，灵活的定价是提供灵活的服务项目的一种尤其合意的结果。微软显然是一个清楚这种联系的公司。一方面面对的是顾客对更多种选择的要求；另一方面面对的是自己上升的成本，微软创造了许多灵活的服务项目。现在顾客们能在 4 种日趋先进的技术支持基本类型中进行挑选。其范围从快速终端及电子服务（一种 24 小时自动化系统）到第一支持（就高度专业化的应用提供专门的咨询）。根据顾客购买的软件类型，即从桌面应用软件（如 Word 或 Excel）到高级系统软件（如 Windows NT）等，这些服务要么不提供；要么作为标准服务推销；要么作为免费可选择服务推销。尤其令人感兴趣的是微软让客户选择针对每项收费的可选择服务的付款计划。他们可以购买一个年度合同。他们也能购买"事件包"，这样他们有权在特定数目的场合得到技术支持；他们能在事件发生时付费；他们甚至还能选择按分钟付费。

创造价值推销商

只有很少的传统销售商知道怎样售出价值。意识到这一事实，一些对服务已采用灵活方式的公司在引入它们更新的服务组合前修订了它们的销售哲学和实践。

我们已提到过的一家公司是 Van Den Bergh 食品公司，另一个是 Allen-Bradley 公司。其自动化集团要求诸

如培训、支持及运用这类关键性服务的成本有人来承担：它们要么在销售价中收取，要么由销售商获得该服务包的价格反映出来。如果该集团能表明顾客误用产品或是没有适当维护它，它也对顾客就解决问题的帮助收费。此外，在自动化集团内部各种各样的功能领域内对服务收费。例如，如果一个设计糟糕的产品导致了相当大的维修量时，就要对工程设计收费。

工业产品分公司的销售代理人现在也有两种方式帮助特定顾客挑选它认为将为其带去最大价值的服务组合。正如我们前面所说的，顾客能从 Sonoco 关于产品及服务的详尽菜单中加以挑选。除了给出每个建议的服务包的价格，销售代理也为顾客提供一份摘要，它指出如果购买该服务包客户可以节省下多少钱。Sonoco 的主管人员报告说，自从他们开始提供这种广泛的选择项目后，销售量和市场份额都提高了。

但是要运用这种推销方式，销售商需要拥有比大多数公司一般会提供关于服务的成本和盈利能力方面多得多的信息。只有有了这些资料，他们才能有效地把重点放在具有最大盈利潜能的客户身上。

补偿方式也必须支持这一任务。总的说来，人们做他们取得报酬的事。销售商也不例外。基于这一原因，那些想要将它们的销售代理变为价值推销商的公司必须将对他们的补偿与持续上升的盈利能力挂钩，而不仅仅是提高本季度的销售额或利润。

这正是 Sonoco 的消费产品分公司所做的，它生产如纤维管这样的产品。它在市场对市场的基础上划分顾客的账户，然后把一份账户组合的责任交给功能交叉的

小组。事实上，每个小组管理自己的任务。每个小组都制定市场计划，并且对产品和服务进行改进，销售主管可获得最高至占工资收入 50% 的奖金，而一般销售人员是 25%，奖金是根据下列条件给予的：销售额和营业利润的提高额、顾客满意程度、应收账款水平，以及获得长期性单一来源供货合同等。

那些想要把销售代理变为价值推销商人的公司应当把他们的报酬和持续上升的长期利润挂钩

对高级管理人员而言，尤为重要的是警惕那种奖励尽可能多地把服务出售给某个顾客的销售人员的补偿计划。因为这项政策可能最初会提高该客户对利润的贡献——这是测量销售人员业绩的一种方式，但它会损害顾客对供应商的信任从而在长期中损害到业务往来。

很多公司不去实行灵活的服务方式，因为担心对曾经是标准服务的可选择服务收取额外费用会使某些顾客离开。缓解这种疑虑的一个方式是进行民意调查。要么增加一种新的服务并把它作为可选择服务提供，要么从标准服务包中挑选出一个来把它变成顾客要支付附加费用的可选择服务。然后看看会发生什么。

不过，像 MCI 这样的公司的经验应当能消除疑虑。MCI 的管理人员对所有可能失去的客户并不感到担忧。他们正忙于开发自己的能力，即要在合理的价位上满足顾客的个别需要方面做得更好。他们说，灵活的服务项目帮助 MCI 公司极大地提高了业务量。而其他的供应商，像 AKZO Nobel，则声称通过把资源集中用于最重

视这些服务的顾客身上，可获得更高的回报。

但是推行提供灵活的服务项目要求培养那种最难获得的技巧：对某些顾客巧妙地说不的能力。供应商必须愿意对那些想要在没有附加费的价位上获得全部服务的顾客说不。没有这种技巧，提供灵活的服务对企业而言就会蜕化成通常那样的——免费赠送。而能巧妙地加以实施，这种方法会给一个公司以稳定、一致和公平的声誉。

8. 开发虚拟价值链[①]

杰弗里·F·雷鲍特　约翰·J·斯维奥克拉

作者简介

杰弗里·F·雷鲍特（Jeffrey F.Rayport）是哈佛商学院服务管理部工商管理副教授。他的研究主要集中在新的信息技术对服务管理与企业营销战略的影响上，着重研究以信息为基础的知识密集型行业的数字商务。作为一个咨询专家，雷鲍特先生曾经为美洲、欧洲、日本及环太平洋地区的许多公司和专业性咨询机构工作过。他的咨询工作主要是帮助网络和数字企业开发突破性的服务战略。

约翰·J·斯维奥克拉（John J.Sviokla），哈佛商学院信息系统管理副教授，目前主要研究电子商务和知识管理，特别是管理者如何利用技术的力量去为客户创造价值以及如何

① 原文发表于《哈佛商业评论》1995年11/12月号。重印号95610。

通过优良的财务业绩来攫取价值。他曾与杰弗里·F·雷鲍特教授合作，在《智能环境》、《哈佛商业评论》等刊物上发表过有关价值创造、市场空间管理等方面的论文。同时，他还与同事本森·夏皮罗（Benson Shapiro）一起合作编写了《寻找客户并抓住客户》（哈佛商学院出版社，1993年）一书。斯维奥克拉先生目前是《电子商务杂志》的编委、《组织科学杂志》的副主编。

内容提要

今天，每个企业都在两个世界中竞争：主管人员可以看到、触及到的资源的物质世界，以及由信息组成的虚拟世界。管理人员必须关注他们的公司是如何在两个领域——市场场所和市场空间创造价值的。但是做到这一点的步骤在两个世界中并不一样。懂得如何管理两者的管理人员，才能以最有效率的方式创造和发掘出价值。

与在物质世界中创造价值有关的步骤通常是指价值链中的环节。价值链是一种模型，它描述了一系列将公司的供应方和需求方连接起来的价值增值行为。通过分析一条价值链的各个环节，主管人员能够重新设计他们的内外部程序以提高效率和效能。然而，价值链模型把信息作为价值增值过程的辅助部分而非价值自身的来源之一。

为了利用信息创造价值，管理者必须关注市场空间。对信息世界来说，公司用来将未加工信息变

成新的市场空间的服务及产品的价值增值过程是独一无二的。换句话说，价值增值的步骤是虚拟的，就在于它们是通过和利用信息来完成的。在一条虚拟价值链的任何环节创造价值涉及5项活动：采集信息和组织信息、挑选信息、合成信息和分配信息。正如有人将原材料提炼以后变成有用的东西一样，作为今天的管理者，他们做的正是收集未加工的信息并通过这5个步骤来增加价值。

今天，每个企业都在两个世界中竞争：管理者可以看到、触及到的资源的物质世界，以及由信息组成的虚拟世界。后者导致了电子商务这样一个新的价值创造场所的产生，我们将这一新的信息世界称为“市场空间”，以将它和物质世界组成的“市场场所”相区别（Managing in the Marketspace, HBR, November-December 1994.）。有一些例子能说明这一区别。当顾客们使用电话录音装置来存储他们的电话信息时，他们使用的是物质世界生产销售的产品，但当他们从当地的电话公司购买电子接听服务时，他们利用的是市场空间——一个虚拟世界，在这里，产品和服务作为数据化信息存在，并通过以信息为基础的渠道传送。银行在市场空间中为客户提供电子在线服务；航空公司同时在“市场场所”和“市场空间”售票给乘客；快餐店既在饭店的柜台上接受订货，同时也越来越多地接受通过触摸与计算机相连的屏幕进行的订货。

管理人员必须同时关注本公司是如何在物质世界和虚拟世界创造价值的。但在这两个世界中创造价值的程序并不一样。弄清楚在物质世界和虚拟世界中的价值增值程序的区别与联系后，高级管理人员就能更为清楚全面地看到公司面对的战略性问题。管理这两个互相作用的价值增值过程带来了新的观念上及策略上的挑战。那些知道怎样掌握二者的人能够用最有效率和效能的方式创造和开发价值。

为了利用信息创造和提炼价值，管理人员必须转向由市场空间组成的虚拟世界

学者、顾问和管理人员长期以来在描述物质世界的价值创造程序时，通常把那些步骤称为“价值链”上的环节。价值链是一种模型，它描述的是一系列连接公司的供应方（原材料、内务后勤以及生产过程）和需求方（对外后勤、市场营销和销售）的价值增值活动。

通过分析价值链上的各个环节，管理者能够重新设计他们的内外部程序以提高效率和效能。

价值链模型把信息看作价值增值过程的辅助成分而非价值本身的源泉。比如，管理人员经常利用他们捕获到的有关存货、生产或后勤方面的信息来帮助管理或控制这些活动，但他们很少利用信息本身来为顾客创造新价值。然而，联邦速递公司最近做到了这一点，它允许顾客通过本公司在因特网上的“世界网”的网站了解包裹运送情况。现在顾客能通过联接到联邦速递的网址上并输入航空汇票的号码确定邮递中的包裹的位置。在包裹送抵后，他们甚至能知道签收包裹人的姓名。尽管联邦速递公司是免费提供该项服务的，但它给顾客带来了附加价值，由此在一个激烈竞争的市场中提高了顾客们的忠诚度。

为了利用信息创造价值，管理者必须关注市场空间。尽管市场空间的价值链能反映市场场所中的价值链——买方和卖方能通过电子网络传递资金，正如他们可能交换冷冰冰的现金一样，对信息世界而言，公司必须用来将未经加工的信息转换成新的市场空间服务和产品的价值增值过程仍是独一无二的。在一条虚拟价值链的任何环节创造价值要涉及 5 个步骤：收集、组织、挑选、合成、分配信息。正如有人将原材料提炼以后变成

有用的东西一样（比如在生产线上组装一辆汽车要涉及一系列任务），今天的管理人员做的是收集未经加工的信息并通过上述步骤增加价值。

适应虚拟世界

对MCA的一家音乐分公司，Geffen唱片公司的研究举例说明了利用信息创造价值的过程。像Geffen这样的大型唱片公司的传统产品是事先录制好的音乐视听磁带或加密唱片。这种产品是一系列在物质世界中发生的价值增值步骤的最终产物。这些步骤包括发现新的音乐家，测试他们的潜在市场开发性，用录音机录下他们的作品，编辑和挑选他们的音乐，制造精品磁带，生产CD或是盒带，最后是包装、促销和出售产品。

Geffen的新竞争者越来越多地在市场空间出现。这些进入者之所以能生存，就在于在信息界中开展业务的新的经济性。比如，类似于因特网地下音乐档案（IUMA）这样的集团，它们对网上的无名艺术家进行数据化视听追踪，这项活动可能正在取代磁带公司扮演的角色。今天的技术使得音乐家自己能够廉价录制和编辑作品，然后在诸如世界网这样的网络上或通过商业在线服务出售推销他们的产品。他们同样可以测试消费者对他们的音乐的反应，发展他们的录制演奏的听众，并且完全通过在市场空间来出售他们的产品。

事情很简单，在市场空间中把音乐推向市场有时能

做得更快、更好和更省。这样就给 Geffen 带来了挑战。该公司在世界网中有一个关于公司乐队的网址，公司用它来推销数字音响和录像产品，并提供乐队巡演的有关信息。在世界网的主页成了 Geffen 在市场空间中的展室和潜在的新的零售渠道。它还是传统上发生在物质世界中的活动的一面信息镜子——即与物质的价值链环节平行的虚拟价值链环节。

除了利用自己的网页外，Geffen 还能在 IUMA 的主页网站中搜寻新的天才，而无需在录音室对乐队进行试听。它也可在计算机上编辑加工音乐，而不必一遍又一遍地录制乐队的演奏，以做出一个适合做精品磁带的版本。每项活动都是虚拟价值链的一个环节，它通过和随着信息而发生，并反映了物质世界中的相应环节。

然而，为了真正利用虚拟价值链，Geffen 的主管们可能在将市场空间的一般价值增值步骤运用到公司在物质世界的每一环节收集的信息上时走得更远，由此给顾客创造了新的价值。比如，通过邀请乐迷坐到因特网的录音室来，他们可以利用在乐队表演过程中收集到的数据化信息。他们还可以在工程师编辑音乐时让乐迷来听一听，或者在更为广泛地出版发行磁带前让乐迷对乐队成员进行电子采访。在物质价值链中，在录音室里或是编辑过程中收集到的信息的有用程度限于它能使 Geffen 更有效地生产出售 CD；而在虚拟价值链中，它则是新的销售收入的潜在源泉。此外，该信息还代表着在极低的成本下发展与顾客的新关系的机会。比如，一个对滚石的新唱片不感兴趣的顾客可能愿意付费坐到因特网的 Voodoo 休息室中和乐手们聊天。

像大多数公司一样，Geffen必须同时参与市场场所和市场空间的竞争。公司的管理人员必须继续监督物质价值链——生产销售CD，但他们同时也要构建开发虚拟价值链。我们研究了来自不同行业的数十个企业，他们都试图同时在两条市场展开业务，并且发现在信息世界赚钱的组织成功地发展了两条价值链。不是管理一条价值链上的各个环节，他们实际上是在管理两条。两条价值链的经济逻辑并不一样；对规模和范围经济的传统理解并不像它对物质价值链（PVC）那样适用于虚拟价值链（VVC）。同时，必须既分开又相互联系地管理这两条价值链。

我们注意到企业分三个阶段来采用价值添加信息程序。在第一个阶段，即可见性阶段，企业获得通过信息更有效地“看”物质运作的能力。在这个阶段，管理人员采用大规模信息技术系统来协调他们在物质价值链中的活动，以及为虚拟价值链打下基础的过程中的活动（见图8—1）。在第二个阶段，即反映能力阶段，企业

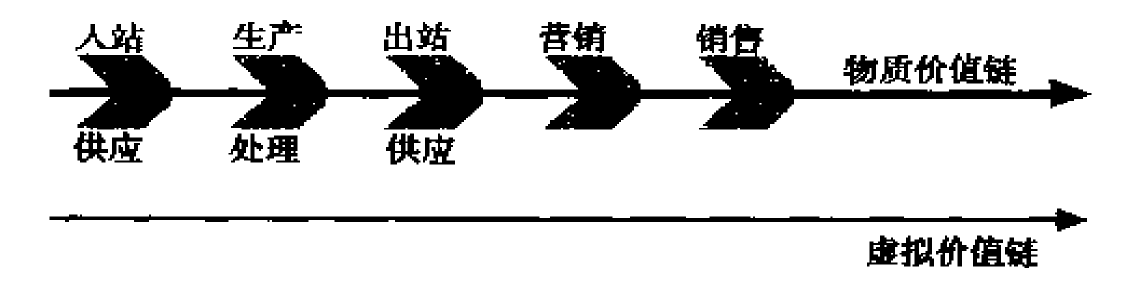


图8—1 构建虚拟价值链*

*当企业把它们从价值链的各个阶段——内务后勤、生产过程到销售和市场营销收集到的信息综合起来的时候，它们构建了一个企业的信息基础，这些综合信息使管理人员具有“看清”价值链上各个环节的能力。

用虚拟活动代替实质活动；他们开始在市场空间上构造

这一条平行的价值链。最后，企业利用信息来建立“新的顾客关系”。在这一阶段，管理人员以他们的虚拟价值链的信息量为源泉，用新的方式向顾客提供价值。实际上，他们把一般的价值增值活动运用到他们的虚拟价值链中去，由此开发出我们称之为“价值矩阵”的东西。

当企业进入信息世界实行价值增值过程时，潜在的增长上限提高了。对管理者而言，这三个阶段中的每一个都代表着相当大的机会。

可见性

过去的30年中，许多企业对技术系统进行投资，以便管理人员能够对企业运作进行协调、测量和控制。由这些系统收集到的关于价值链各环节的信息帮助管理者更准确迅速地制定计划、实施和评估结果。换句话说，信息技术使得管理人员能够通过信息世界，更有效地看清他们的营运。最近几年，管理人员已经能获得在传统的经营活动中产生的信息，这些信息帮助他们把物质价值链看作一个完整的系统而不是一系列虽有联系但却分割的活动。通过这种方式，他们在把价值链作为一个整体而不是各个部分的集合来管理时获得了新的洞察力。

像联邦速递、沃尔马及弗雷德－雷这样的公司，已经将这种可见性变为具有竞争力的优势。众所周知，这些公司中的每一家都成功地采用了世界水平的信息系统，但从市场空间的角度考虑一个例子——弗雷德－雷。弗雷德广为人知的“信息革命”倡议及其成果说明，如

果企业想要建立并利用其虚拟价值链的话，这是它们必须采取的第一步。

在生产销售弗雷德品牌的多种小吃食品背后是一个有效的信息系统，它给了管理人员把公司价值链的几乎所有的组成成分看作一个有机整体一部分的能力。它是企业的中枢神经系统，它联结了市场营销、销售、制造、后勤服务以及财务；它还为管理人员提供有关供应商、顾客及竞争者的信息。

弗雷德的所有现场工作人员每天收集全国各地每家商店关于产品销售的信息，然后将它们用电子传递的方式发给公司。工作人员也采集竞争产品的销售及促销信息，在某些地点的竞争者推出新产品的信息。通过把这些实地数据和来自价值链每个环节的信息结合起来，弗雷德的管理人员能更好地决定内部原料的供应水平，更好地在可获得的生产能力范围内分派公司的生产活动，更好地为最有效率的市场范围制定运输路径。企业利用适宜的促销方式确定目标市场需求的能力，这意味着它能在面临存货风险时继续增加盈利。简而言之，弗雷德能利用信息来看清其物质价值链的活动并对其做出反应。企业在市场空间控制协调这些活动的同时在市场上执行它们。

反应能力

一旦企业建立起可见性能力及必要的基础设施，它

们能做的就不仅仅是控制价值增值步骤了。它们能在市场空间中对企业营运进行管理甚至是实施价值增值步骤——更快、更好、更具灵活性而成本更低。换句话说，管理人员能开始提出这样的问题：我们现在正在市场场所干什么？我们能更有效率地在市场空间做什么？现在在物质价值链实行的价值增值步骤中有哪些可以转移到虚拟价值构成的镜像世界中去？当企业把活动从场所转到空间时，它们就开始创造虚拟价值链，它与物质价值链平行但比它又有所提高（见图 8—2）。

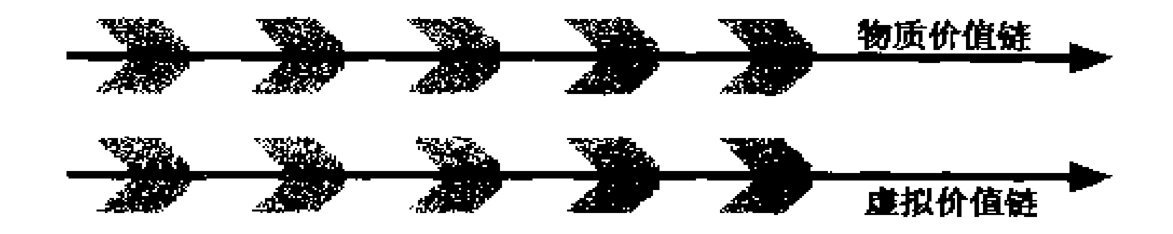


图 8—2　开发虚拟价值链*

*利用市场场所中完整的信息基础，企业能够开始通过和利用信息更有效地实施价值增值活动。换句话说，这些以信息为基础的活动反映的是物质价值链上的步骤，当企业将很多价值增值活动从市场场所移到市场空间时，它们正在开发一条虚拟价值链。

在过去 10 年中，当福特汽车公司积极采用电视会议和 CAD/CAM 技术时，它的管理人员就忙于此项工作了。福特在开发它的“世界轿车”（在北美市场出售时叫做 Contour 轿车）时，把它的物质价值链上的一个关键环节——产品开发移到了市场空间中。福特想要制造一种能够综合它的最好的工程设计及世界范围内的营销才能的汽车，它同时还表明单一汽车设计能在多大程度上立即吸引主要的市场。为了从它对市场空间能力的技术系统的大量投资中获得杠杆收益，福特在市场空间

中汇集了全世界范围内的管理天才。福特不是建立一些全国性生产小组或是召集高级设计会，而是建立一个"虚拟"小组来开发这种车。通过这种方式，它能利用最佳的人才和控制所能控制的最大范围内的构想。

管理人员能够开始提问说，我们能在市场空间中更有效地做些什么呢？

通过把产品开发从市场场所转移到市场空间，福特的管理者们做到的不仅仅是实现信息有限的世界里的任务，这些任务通常是由物质活动来完成的。在虚拟世界中，设计组能超越时间和空间的限制，正是这两者代表着物质世界中的管理特点。他们在一个模拟的计算机环境中生产并测试样品，并通过计算机网络和全世界的同行们每天 24 小时分享设计和数据。在信息的虚拟世界中，他们建立了生产制造的一般性全球通用规范，集中统一了零件系统，甚至把供应商也纳入到设计过程中来。由此，福特是在 VVC 而不是 PVC 上实现了关键性价值增值过程——换句话说，是在一个反映传统的管理现实的世界里实现的。

有了关于产品的如此完全的以信息为基础的描述，小组中的每个人都能在镜像世界中从整体角度看到这一项目。目标：有全球性吸引力的全球性汽车。虚拟价值链使得一个更加整合协调的程序成为可能。不过使消费者购买 Contour 的市场营销挑战仍然存在。

波音公司的管理者在开发镜像世界方面又多走了一步。几年以前，他们为波音 637 飞机的新机型重新设计了机械舱。在以前，波音和其他飞机制造商会通过制造

实际的模型来设计机型，在风洞中对它们进行测试以测量流经其机体的气流量，然后通过多重反复来重复这一过程。当波音着手提高其现役波音 737 的机型设计时，它不再寻求风洞的帮助，而是转向了一个合成的环境——即一个由信息制成的镜像世界。波音的工程师们把模型作为一个实际产品来开发，即运用了相关的物理和材料科学的规则，并使公司能够在虚拟风洞测试一个发展的计算机模拟模型。结果是工程师能在令人吃惊的低成本下以快得多的速度测试更多的设计。最终成果是一个泪珠形的机械舱。它震惊了航空界。为什么？因为只有通过一个能对每个合成模型在几乎不增加成本的情况下不停顿地测试其不同可能性的程序，才能创造出突破传统思维局限的产品概念来。通过将 PVC——研究与开发的组成部分、产品设计、制造模型、产品测试等转移到 VVC 的镜像世界中来，波音公司成功地打破了机械设计的主导范例，制造出轻而易举地胜过其竞争对手的产品来，这是一项 20 年来在风洞测试中被证明是不可能的光辉业绩。

每个管理人员都知道，在今天要保持竞争力，取决于在降低研究与开发及生产制造成本的同时，为顾客提供更高水平的服务。传统意义上企业以少换多的方式是在把重心放在提高质量水平的同时发掘更大的生产规模。像丰田（Toyota）这样的日本汽车制造商成功地实现了这一战略，它在尽可能低的成本上出售高度区别的产品。正如在许多企业的服务部门里一样，当规模经济不适用时，追求在低成本上有更好业绩的管理人员能利用镜像世界，在那里的经济学是截然不同的。利用

VVC，企业可找到能为顾客提供特别高价值成果的低成本方法。

新的顾客关系

不过，企业最终要做的并不限于在市场空间中创造更多的价值：它们还必须从其中获取价值。它们通常可以通过同顾客建立以市场空间为基础的关系来做到这一点。

一旦企业变得擅长于管理涉及两个条件平行的价值链的价值增值活动，它们就能开发这些新的关系。在高科技领域内，不乏通过 VVC 构建客户关系的例子。今天，成千上万的企业在世界网中建立了网址，以宣传产品或是求得顾客的评价。有些企业走得更远，并且在实际上将与顾客的对话变得自动化，由此在更低的成本上界定并满足顾客的要求。从 80 年代下半期的滑落中回升的数据设备公司（DEC），在因特网上开发了一条为顾客服务的新渠道。DEC 公司在世界网的网站使未来的客户可以使用个人电脑与销售代理人联络，并在实际上将一台 DEC 的机器当作一个“测试驱动器”，类似地，Oracle 公司，一家数据化软件制造商，现在同时通过物质渠道和因特网销售新产品。这些企业正在成

企业一旦能管理涉及两条价值链的价值增值活动，它们就能开发新的客户关系

为迅速增多的按企业对企业方式开展业务的大型高技术公司的一员，这些公司已成为因特网上的商人。它们包括GE塑料制品公司，太阳微系统公司，Silcon Cophics公司等，所有这些公司都使用网络来和选定的客户建立并保持了联系。

其他公司把它们面临的挑战看作来自于同时在市场场所和市场空间管理每个客户关系。那些成功者获得了重新构造企业乃至全行业的核心价值观念的机会。在这方面，一个成功的特别案例是联合服务汽车协会（USAA），它真正做到了使自己同时在市场空间和市场场所为顾客提供价值的机会最大化，并由此成为世界级的竞争者。

USAA最初是一家保险公司。长期以来，它使用自己的信息系统（该系统用来使公司的核心业务，保险销售和承保业务自动化）捕捉了大量关于客户的资料，不管是个别的还是总体的。USAA把关于顾客的资料加以合成后分发到全公司，这样，公司雇员就能在任何客户与公司订立合同的时候做好准备，为其提供产品、服务及建议。对可见性做了这样的投资后，USAA发现，除其他事情外，该系统还能在VVC上提供客户风险档案及按客户的要求改造保单。看到自己的虚拟价值链上的信息量变得丰富，USAA的管理者对针对特定顾客需要的业务项目进行投资，比如对汽艇拥有者的保险。

但是，USAA也利用它随着信息增加而增长的专业技能在多方面为顾客创造新价值，而这些方面与保险没有多大关系或是根本无关。比如，公司为汽艇拥有者多做了一点：它为他们购买汽艇设计融资组合。实际上，

USAA 除提供从珠宝到汽车的各种购物服务外，还提供相当广泛的金融产品。

此外，当一个客户打电话来提出失窃赔偿要求时，公司能够提出要么开付支票，要么为顾客重置失窃物品的解决方案（很多客户都选择后者，因为它涉及的工作少并且能解决他们的问题）。

通过积累索赔统计数据和可能的损失比例，USAA 已成为其忠实顾客的聪明买家，它通过大量购买在价格上获得折扣，然后将部分或全部剩余资金返还给客户。现在 USAA 是国内最大的直接批发商之一，并在其 VVC 具有的感知能力的指导下通过 PVC 来出售实质商品。USAA 并不真的生产什么；相反，它是一个处于已觉察到的需求与预期的供给之间的值得信赖的中介。

尽管 USAA 的“产品线”是电子化的，它代表着一个新的商业冒险事业的合理的、节约成本的且有利可图的进程，而所有这些风险事业都是由公司的虚拟价值链捕获的客户信息支持的（管理这些信息已成为 USAA 的中心活动内容）。通过将 VVC 上大量的信息加以巧妙的合成，以及通过提供服务和产品的 PVC，USAA 以满足顾客更广泛需求的方式为他们创造了新的价值。

价值矩阵

像 USAA 这样的公司正在开发的客户关系源于一个创造价值机会的矩阵。虚拟价值链的每个环节——作

为物质价值链的一面镜子，使得从信息流中可获得许多新的提炼物，每个提炼物都能构成一项新的产品或服务。如果管理人员想要追求任何一个这样的机会的话，他们需要加入市场场所的程序以收集信息，为顾客组织信息，挑出有价值的信息打包（或合成）然后把它分发出去——即信息世界特有的 5 个价值增值步骤。事实上，这些价值增值步骤和虚拟价值链结合在一起，组成了一个价值矩阵，它使得企业能够更有效地确定并满足顾客的需求（见图 8—3）。例如，当一家汽车制造商能

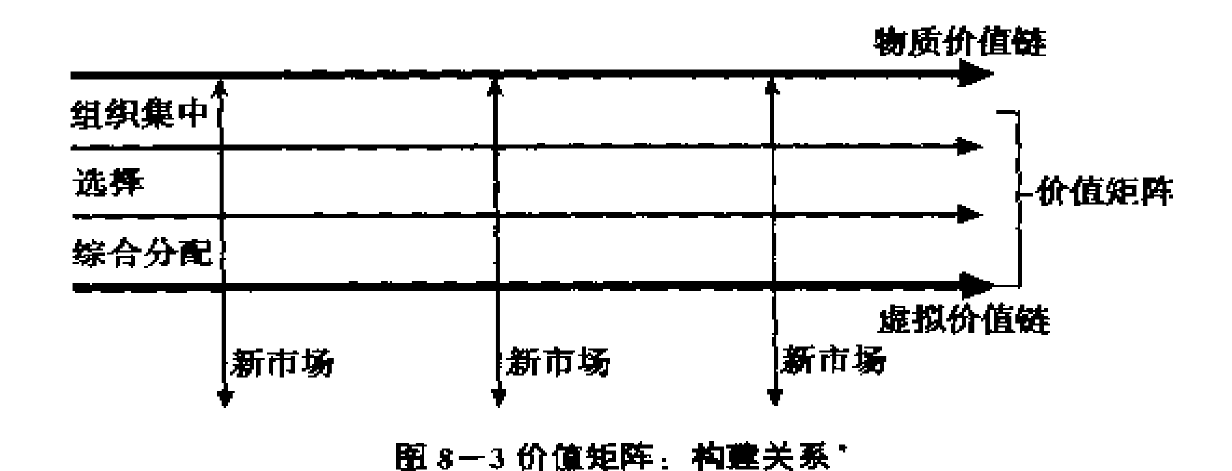


图 8—3 价值矩阵：构建关系*

* 企业通过将信息世界和 5 个一般性价值增值步骤用于虚拟价值链的每一环节，来创造新的市场及与现有市场的新型关系。它们创造了一个价值矩阵。

够将其研究与开发活动从 PVC 领域转到 VVC 领域时，这家公司就有可能通过在新的产品开发进程中确定其客户来开发矩阵，甚至当这些客户位于世界各地时也是如此。企业可以收集、组织、挑选、合成、分发来自研究与开发过程中的设计资料，以便为客户创造一个电脑仿真样本，然后他们就能进入虚拟设计空间并给出反馈信息——这些信息反过来能用于为该汽车未完成的设计增加价值。

此外，这些信息还能变成新的派生产品：数字化产品设计可以成为用于个人电脑或电脑的多媒体软件的基础，比如Lamborghini的赛车游戏，一种现已上市的软件包。尽管用于这种产品的信息同时还支持物质生产过程并满足物质目的（一辆汽车、一张加密唱片、一份保单），它还是新型价值的原材料。

报业是另一个例子，它显示了能将多少这种活动从市场场所移到市场空间，管理者可将这5个价值增值步骤运用到虚拟价值链的每个环节中去，以设想出创造价值机会的矩阵。例如，利用用于支持报告和编辑的信息，报纸能为读者提供信息夹，里面是记者采访的视听文件、来自记者笔记本中的影像，没有见报的照片，甚至是编辑对事件初稿的评论等等。价值矩阵指导管理人员如何建立发掘新机会所必须的程序。

对来自虚拟价值信息流的每次提炼都能构成一项新产品或新服务

通过大胆地考虑把市场场所和市场空间结合起来，管理人员有可能创造出很有价值的数据资产，这些资产反过来能改变行业的竞争力。比如图像技术国际公司（最近被MCI电讯公司收购）就是完全以数字化方式进入图像处理市场的企业，它用这种方式来捕捉、组织、挑选、控制和销售图片形象。

通过把数据代码而非传统相片中使用的化学物质作为原材料，图像技术公司能在多方面为其顾客提供更高的价值：

首先，该公司提供成本更低的印刷服务。如果印制

到摄影胶片上，那么一份目录的高质量工作胶片的成本是150美元～250美元。用化学物质做成的胶卷的产出量有限的：如果要在一个附加产品，比如一本后续的册子中使用储存在目录中的图像，其追加成本底限是15美元，然后从此往上加。而在数据代码的世界中，制作图像只需花一半的钱（存在数码相机中），原因在于摄影师提高了生产力，避免了化学处理程序，提高了图像质量，以及存储和复制的高效率。

其次，图像技术公司能够通过多种不同方式来复制和反复使用数码图像，使得企业能在市场场所和市场空间与客户沟通。比如利用经特殊设计的软件，公司能将一个图像合并到醋酸盐胶片或一张数字印制版中去，二者都是用来印刷促销宣传画的。同样的图像也能用复印机来印制黑白或彩色的复印件，这些复印件上面有这种图像，用来作为宣传一次销售的传单派发。图像也能利用数字像片（公司可用数据基础和其他相关数据，比如被摄像物体的价格以关于该物体的文字描述等来组织），这样，客户就能在CD—ROM的目录下，在录像机或是在线服务上使用它。简而言之，通过开发虚拟价值链，公司能更有效地摄制和转换图像，这样图像就能被用于多种不同的物质程序——从染色转印到复印机到录像机，以及虚拟程序中去。图像技术公司就有可能创造具有很大规模和范围经济的资产。

例如，考虑图像技术公司竞争的垂直市场之一：硬件行业——即制造销售硬件的行业。该行业中的任何一家企业都可能使用图像技术公司的先期生产技术来低廉地生产图像和数据。一家当地的硬件商店利用图像技术

公司关于榔头、螺丝刀和其他产品的数据资料来生产报纸宣传页，这种插页一般有图片、作插图的黑白图片及粘贴画等，或者是以数据化方式使用图像技术公司的图像处理软件。使用图像技术公司由信息构成的服务和产品，一家想要制作一份关于产品系列大型目录的大销售公司可以更便宜、更迅速及更灵活地做到这一点。以前制作一份目录的过程要求有上万张的图片和数月的设计工作，但现在图像技术公司能以快得多的速度为客户做出一个关于图像和文本的数据库。接下来取自同一数据库的目录能在数天内就准备好付印，甚至在销售商从目录中删除了某些项目并改变了许多其他物品的价格，或是增加了很多颜色不同的榔头品种的情况下也能做到这一点。图像技术公司在市场空间中改变图像的尺寸，重排它们的顺序以及改变文本甚至图像时，都要比在市场场合中做这些容易得多。

在帮助硬件行业的企业降低与消费者沟通的成本的过程中，图像技术公司正在积聚一个关于图片的巨大的数据库，这个数据库将为它提供在该行业中的支配性地位。如果图像技术公司的数据库能容纳关于现有的几乎每种硬件的行业性图片，那么在硬件业中的从业者——制造商、分销商或零售商，为什么要去别的地方寻找或是为在实物或虚拟形式上都可获得的物品再拍照呢?(循着同样的逻辑，比尔·盖茨和其他的电子商务的先驱们正在迅速地买光电子专利、艺术作品及很多其他产品。)

对于任何将图像技术公司的运作严格地视为传统的化学处理流程的信息库平行线的人而言，公司的价值链

仅仅是看起来比其他公司的物质价值链有效得多。然而，考虑到信息世界中价值是怎样增值的，图像技术公司实际上重新设计了摄制和展示图像的企业模式。为制造和加工一张图片，图像技术公司收集信息（发现目标并拍照）；组织信息（创作图片数据库）；挑选信息（从数据库中挑选图像来生产）；合成信息（为不同的媒介加工图像）；传送信息（为相关平台生产图像）。图像技术公司并不生产加工摄影胶卷和辅助产品的数据化等价物。它将其数据化资产分布于各种形式中，从新印刷目录到录像机。也就是说，通过从虚拟价值链和物质价值链出发考虑问题，公司主管看到了比仅仅从传统的物质价值链角度看问题要多得多的创造和提炼价值的机会。按照价值矩阵的方式考虑一项业务能使管理人员走得比改变游戏规则还要远：他们重新设计了一个行业。

通过数据资产创造价值的公司可能再次在无限数量的交易中受益

现在已经很明确，这种思维方式正作为在市场空间中创造和提取价值的新方式在世界各地兴起。比如，由新华社支持的中国因特网公司，将于 1995 年年底前为中国的 40 个工业城市建立其因特网网站的网络系统。在这一网络上将会有描述宽广的范围内产品（从玩具、毛巾到汽车部件）的多媒体文件。中国因特网公司还将提供一份中国关于贸易和出口的有关法律的完整目录、翻译服务和新闻。由于中国没有足够的关于出口信息的物质基础设施，它们希望首先建立一个虚拟平台。这一新的信息基础设施能轻而易举地成为整个中国新的交易

和通讯基础设施进出口的平台。毕竟，与进入物质市场的企业不同，中国因特网公司将会在它上网的那一刻触及全球。

管理规则

所有这些对管理者而言，意味着他们必须有意识地把注意力放在那些指导单独或结合起来从两条价值链中创造和提炼价值的规则上。这两套价值增值过程在基本规则上是不同的。物质价值链是由一条线性的活动过程和明确的投入产出点构成的。在 Geffen 案例中，它从确定新的乐队开始到生产和销售一支乐队音乐作品的 CD。与之相反，虚拟价值链不是线性的，而是一个由潜在的投入产出构成的矩阵，这些投入产出能通过多种不同的渠道获得和销售。USAA 能够满足客户的不管来自哪儿以及不管如何明确的需求。图像技术公司通过多种不同的平台和分发基础设施来传送图像和数据。中国因特网公司可能为整个迅速发展的国民经济发挥类似的功能。

我们怎样才能明白这一新的活动领域，即使虚拟价值链的创造成为可能的信息空间和对价值矩阵的开发利用这一领域的意义？为了在新的经济环境中获得成功，管理人员必须清楚在市场场所和市场空间内的价值创造与提炼的不同之处；他们必须合谐有效地管理二者。说得更清楚些，即企业的管理人员必须接受一套先进的指

导规则，因为在市场空间中许多指导管理者的业务公理已不再适用了。我们在这里提出 5 项新的准则。

1. 数据化资产的法则。与物质资产不同，数据化资产在消费后并不会用光。利用数据化资产创造价值的企业，可能从具有潜在无限数量的交易中重新获得它们，由此改变了它们所处行业的竞争力。比如，当图像技术公司收集和组织上百万关于硬件的图像时，它将具有在本行业中占支配地位的数据化资产。那些使用传统的化学处理流程的公司将很难与图像技术公司竞争，因为使用数据资产创造价值的可变成本是零或接近于零。因此必须根据传统的可变成本模型定价，根据对支持物质消耗定价的公司将很难与利用虚拟价值链的公司竞争，因为它们在给出具有竞争性的价格的同时还能获得利润。

2. 新的规模经济。虚拟价值链重新定义了规模经济，使小型企业能在由大企业主导的市场上获得产品和服务的较低单位成本。根据工业变化表来考察世界的美国邮递服务公司，可能永远也无法在这个国家的每个家庭中都建立一个邮政办事处。不过联邦速递公司通过让能使用因特网的个人利用公司在世界网的网站追踪包裹的位置，在市场空间中做到了这一点（顾客们还能从联邦速递公司那里获得软件，这样他们就不仅仅能够查询包裹的位置，而且可以在任何时间看到他们与联邦速递公司的全部交易记录）。这种新的规模经济使得联邦速递公司能在事实上为每个顾客提供一个微型邮局，而不管是在任何既定时刻有 100 万或是一个使用者在使用这种服务。

3. 新的范围经济。在市场空间中，企业能通过利用一套数据化资产，对很多不同的差异性市场提供服务来重新定义范围经济。USAA占领了军队军官保险市场97%的份额，这是一个建立在直接市场营销基础上的经营范围。现在，通过新的客户关系，即由其数据化资产（USAA收集到的有关顾客的信息）使之成为可能的关系，该公司在拓展它的范围。利用其虚拟价值链，USAA能协调在多个市场的活动，并提供更为广泛的高质量产品和服务系列。

4. 压缩交易成本。VVC上的交易成本比PVC上的交易成本要低，并且在每单位成本所能加工的微处理器每18个月翻一番的情况下，它们仍在继续迅速下降。在20世纪60年代，持有一个客户的信息要花费1美元。今天只花不到10美分。较低的交易成本使企业能够控制和追踪信息资源，而要掌握和处理这些信息在几年以前则是过于昂贵的。比如，较低的交易成本使得弗雷德有可能调控其价值链的各个环节，从运输到库存存货。

5. 重新平衡供给与需求。将这四项规则组合在一起就构成了第五项规则：企业界日益要求从供给角度转向从需求角度考虑问题。当企业在市场场所管理材料和制成品的同时搜集、组织、挑选、合成和分发信息时，它们有机会察觉消费者的需求并对之做出反应，而不仅仅是生产销售产品和服务。［Stephan H. Haeckel and Richard L. Nolan, Managing by Wire, HBR, 1993（9/10）.］USAA获知了其客户的基础需求，然后把这种需求和供给方联系起来。在今天这种供给过度的世界

中，是需求不足而非供给太少，管理人员必须越来越关注需求战略。

高级主管必须通过虚拟世界和物质世界这两个世界的价值链，对他们的企业进行评估（它的强项和弱项、机会和风险）。在今天，任何一条价值链上的事件都能使一家企业成功或是失败。

Harvard Business Review on Strategies for Growth